

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO  
UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



**CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ**

**CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO  
UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**

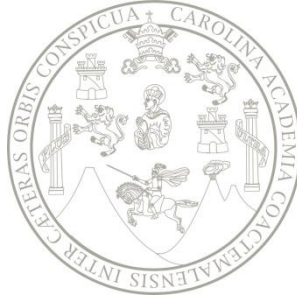


**Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestra en Ciencias en los estudios de postgrado del Centro Universitario de Oriente, aprobado por Consejo Directivo, en el punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, del veintiocho de abril de dos mil diez.**

**CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ**

**CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**RECTOR**

**DR. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO**

**CONSEJO DIRECTIVO**

Presidente:	MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de docentes:	Ph.D. Felipe Nery Agustín Hernández
	MSc. Edgar Arnoldo Casasola Chinchilla
Representante de graduados:	Lic. Zoot. Genesio Alberto Orellana Roldán
Representantes estudiantiles:	Br. Heidy Jeaneth Martínez Cuestas
	Br. Otoniel Sagastume Escobar
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso**

**JURADO EXAMINADOR**

Presidente:	Ph.D. Felipe Nery Agustín Hernández
Secretario:	MSc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Vocal:	MSc. Milton Estuardo del Cid Hernández
Asesor de Tesis:	M.A. Edwin Rolando Rivera Roque

Chiquimula, 14 de mayo de 2014

MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso  
Directos del departamento de postgrado  
Centro Universitario de Oriente  
Su despacho

Respetable Señor Director:

En cumplimiento a lo establecido en el Normativo de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestra en Ciencias en los estudios de postgrados del Centro Universitario de Oriente, aprobado por el Consejo Directivo, en el punto vigésimo sexto, del acta 11-2010, de la sesión celebrada del veintiocho de abril de dos mil diez.

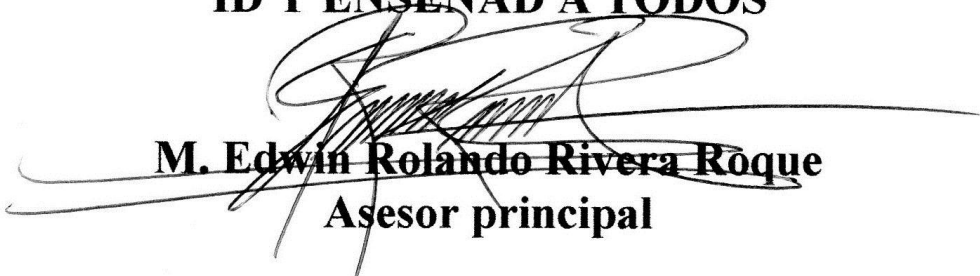
Procedí a asesorar el trabajo de graduación de la maestrante **Claudia Judith Morales López**, que consistió en el desarrollo del trabajo de graduación intitulado “Análisis de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Después de haber realizado la revisión del documento, en mi opinión, el trabajo de graduación profesional, cumple con los requisitos exigidos en el Normativo de Trabajos de Graduación antes citado.

Sin otro particular, deseándole éxitos en su gestión, me suscribo de usted.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**M. Edwin Rolando Rivera Roque**  
**Asesor principal**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ACTA DE PRESENTACIÓN DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, CERTIFICA: que para el efecto ha tenido a la vista el Acta de Presentación de Exámenes Privados de Tesis Número seis guion dos mil catorce (Acta 06-2014), que copiada literalmente dice: -----

**“Acta 006-2014:** En el salón J-9 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Doctor Felipe Nery Agustín Hernández, (Presidente), Maestro en Ciencias Carlos Leonel Cerna (Secretario) y Maestro en Milton del Cid Hernández (Vocal), el día domingo quince de junio de dos mil catorce (2014), siendo las nueve horas, para practicar el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, de la Licenciada en Administración de Empresas **Claudia Judith Morales López**, (Postulante), inscrita con carné **No. 100023733**, en la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de esta Unidad Académica, como requisito previo a optar el grado de **Maestra en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos** del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

**PRIMERO:**Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

**SEGUNDO:** El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: **“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**, elaborado por la postulante.-----

**TECERO:** El resultado del examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, con **CORRECCIONES**, por los miembros del Jurado Examinador. Previo a la aprobación final de tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas, en reunión del Jurado Examinador, las cuales, se le entregarán por escrito y deberá presentar nuevamente la tesis en el plazo máximo de sesenta días, a partir de la presente fecha. Las correcciones realizadas deberán contar con el aval de todos los miembros de la terna evaluadora. En fe de lo cual firmamos la presente acta, en la ciudad de Chiquimula, siendo las diez horas del día domingo quince de junio de dos mil catorce. Damos fe. Firmaron el Acta: Doctor Felipe Nery Agustín Hernández, (Presidente), Maestro en Ciencias Carlos Leonel Cerna (Secretario) y Maestro en Milton del Cid Hernández (Vocal) y Licenciada Claudia Judith Morales López (Postulante).”

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso  
Director Departamentos de Estudios de Postgrado  
Centro Universitario de Oriente



**D-TG-MADP-092/2014**

**EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE:** Conoció el Informe Final de Tesis de la maestrante **CLAUDIA JUDITH NORALES LÓPEZ** titulado **“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados de esta Unidad Académica. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Informe Final de Tesis** a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a veintiocho de octubre de dos mil catorce.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera  
DIRECTOR  
CUNORI - USAC



c.c. Archivo

NWGC/ars

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

**A DIOS**

*Por haberme dado aliento necesario para seguir adelante, la capacidad de poder estudiar y darme tantas bendiciones.*

**A MI HIJA KRISTEL**

*Mi fuente de inspiración y lucha, que este logro sea un ejemplo para tu vida.*

**A MI FAMILIA EN GENERAL**

*Por su apoyo y comprensión.*

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

*Luz del saber de quien me siento orgullosa de pertenecer.*

**AL DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO**

*Por su colaboración al haber permitido realizar el presente estudio.*

**A LAS AUTORIDADES Y PROFESORES DE LA MAESTRÍA**

*Por su tiempo y dedicación en hacer posible este proyecto*

**A TODOS LOS COORDINADORES, PROFESORES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**

*Que contestaron los cuestionarios y entrevistas y aportaron datos valiosos para esta investigación.*

**A MI ASESOR EDWIN ROLANDO RIVERA ROQUE**

*Por brindarme su tiempo y haber compartido sus conocimientos.*

**A MIS COMPAÑEROS DE LA MAESTRIA**

*Por su amistad y cariño.*

**A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

*Por su profesionalidad y calidad humana, sean para mí un ejemplo a seguir.*

## RESUMEN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, en su calidad de institución pública de educación superior, tiene como una de sus finalidades básicas la formación de profesionales de excelente calidad para poder competir en un mundo cada vez más exigente. Para ello se requiere que personal docente así como personal administrativo y de servicio, posean una misma filosofía es decir que sus creencias valores, expectativas se enfoquen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La cultura organizacional es muy importante para los procesos de cambio y para que las organizaciones sean competitivas, lo cual demanda a las organizaciones redoblar esfuerzos a fin de construir culturas fuertes, conformadas por personas comprometidas con sus objetivos y valores, en el entendido que son las personas y los entornos que éstas crean, lo que influye en el éxito de las organizaciones. En este contexto, y, entendiendo la cultura organizacional como un sistema de significados e ideas que comparten sus integrantes y que determina en buena medida como éstos se comportan, ésta es susceptible de ser gestionada para orientarla hacia los objetivos organizacionales.

Esta investigación se llevó a cabo en el Centro Universitario de Oriente (CUNORI), que en los últimos años ha realizado cambios en su infraestructura y ha aumentado su personal administrativo de servicio y docente. El crecimiento físico y humano es importante en las instituciones pero no se debe de descuidar un aspecto muy importante como lo es su cultura, debido que a través de ésta se establecen las normas, políticas y procedimientos que de manera informal modifican el comportamiento y dirigen las acciones de los trabajadores.

La presente investigación, tuvo como objetivo general: Analizar la cultura organizacional que prevalece en el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; también con la investigación se pretendió comprobar la siguiente hipótesis general: En el Centro Universitario de Oriente prevalece una cultura organizacional fuerte y funcional lo cual se refleja en los valores fundamentales arraigados y difundidos en su personal.

El sustento teórico de la investigación lo ofrece el nuevo paradigma del gerenciamiento que vincula la excelencia de las organizaciones con la atención que prestan a las necesidades y expectativas de las personas que las conforman; sobre todo los estudios recientes que vinculan su



comportamiento con el conjunto de supuestos, valores, creencias, tradiciones y hábitos de trabajo que dan sentido a un determinado estilo de trabajo y se conocen como cultura organizacional.

Las conclusiones principales que se obtuvieron del análisis de la información son, por una parte, que el sistema de creencias que prevalece en los niveles directivos ha propiciado un estilo de liderazgo autocrático el cual provoca un clima organizacional burocratizado el cual es poco propicio para mantener motivado y satisfecho al personal de CUNORI y, por lo tanto, incide negativamente en su rendimiento. Por otra parte se concluye que existe conciencia en los directivos y trabajadores de CUNORI de que es necesario cambiar la cultura burocrática que actualmente existe y establecer un nuevo estilo de hacer las cosas que dé lugar a la participación de los trabajadores, de tal forma que se creen las condiciones para alcanzar los niveles de autonomía y autocontrol necesarios para crear un clima de superación y excelencia.

Tomando en cuenta la necesidad que existe en el Centro Universitario de Oriente, de llevar a cabo un proceso de transformación cultural que permita alcanzar con éxito los cambios en los aspectos racionales y funcionales de la organización se presenta una propuesta en la que se formulan consideraciones sobre su dirección y cronología; un modelo sistémico que sirve para ubicar en el entorno y conocer la interrelación de los elementos involucrados en la mutación cultural.

## **ABSTRACT**

The Universidad de San Carlos de Guatemala, as a public institution of higher education, has one of its basic purposes of training high quality professionals to compete in an increasingly demanding world. This requires that teaching staff and administrative staff and service, possessing a common philosophy their values beliefs, expectations are focused to fulfill organizational objectives.

Organizational culture is very important for the processes of change and for organizations to be competitive, which requires organizations to redouble efforts to build strong cultures, made up of people committed to their goals and values, with the understanding that it is the people and environments they create, which influences the success of organizations. In this context, and understanding organizational culture as a system of meanings and ideas shared by its members and determines largely as they behave, it is capable of being managed to orient toward organizational objectives.

This research was conducted at the Centro Universitario de Oriente, which in recent years has made changes to its infrastructure and increased its administrative staff and teaching service. The physical and human growth is important in institutions but should not neglect a very important aspect as it is their culture, because that through this standards, policies and procedures informally modify the behavior and conduct establishing the actions of workers in achieving the objectives of the company.

This research had its overall objective: To analyze the prevailing organizational culture at the Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala; research also aims to test the following general hypothesis: The Centro Universitario de Oriente prevails a strong and functional organizational culture which is reflected in the core values rooted in their personal and disseminated.

The theoretical basis of the research is provided by the new paradigm of management excellence that links organizations with the attention given to the needs and expectations of the people who make up; especially recent studies linking behavior with the set of assumptions, values, beliefs, traditions and work habits that give meaning to a particular style of work and are known as organizational culture.

The main conclusions obtained from the analysis of information are, first, that the belief system that prevails in managerial levels has led to an autocratic leadership style which causes a highly bureaucratic organizational climate which is not conducive to maintaining motivated and satisfied staff CUNORI and, therefore, negatively affects their performance. Furthermore it is concluded that there is awareness in managers and workers CUNORI that is necessary to change the bureaucratic culture that currently exists and establish a new way of doing things stay in the participation of workers, so that they think conditions to achieve the levels of autonomy and self-control needed to create a climate of achievement and excellence.

Considering the urgent need in the Centro Universitario de Oriente, to carry out a process of cultural transformation successfully achieve changes in rational and functional aspects of the organization that a proposal was made considerations are formulated your address and chronology; a systemic model that serves to locate on the environment and meet the interrelation of the elements involved in cultural mutation.

# ÍNDICE GENERAL

## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del problema	1
1.1.1	Antecedentes y contexto	1
1.1.2	Formulación del problema	2
1.1.3	Sistematización	2
1.2	Justificación	3
1.3	Objetivos	4
1.3.1	Objetivo general	4
1.3.2	Objetivos específicos	4
1.4	Identificación del objeto de estudio	5
1.5	Delimitación del problema	5
1.6	Hipótesis	5

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Concepción general sobre el asunto	7
2.1.1	Investigación realizada por Consuelo Esperanza Mairén Chávez	7
2.1.2	Investigación realizada por Carlos Alberto Meneses Gonçalves	8
2.1.3	Investigación realizada por José Manuel Fernández Sánchez	8
2.1.4	Investigación realizada por Gladys Carvajal Peña	9
2.1.5	Investigación realizada por Milangela Vásquez	9
2.1.6	Publicaciones en revistas científicas	10
2.2	Perspectiva teórica	11
2.2.1	Cultura	11
2.2.2	Cultura organizacional	12
2.2.3	Clasificación de cultura organizacional	13
2.2.4	Características de la cultura	13
2.2.5	Funciones de la cultura	14
2.2.6	Cultura, desempeño y satisfacción	14
2.2.7	Modelos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional	15

2.2.8	Clima organizacional	17
2.2.9	Factores que caracterizan el clima	18
2.2.10	Impacto del clima en el rendimiento	19
2.2.11	Impacto del clima en la satisfacción	20
2.2.12	Liderazgo	20
2.2.13	Estilo de liderazgo	21
2.2.14	Valores	25
2.2.15	Importancia de los valores	26
2.2.16	Fuentes de los sistemas de valores	27
2.2.17	Cultura burocrática y cultura de responsabilidad en el sector público	27
2.3	Aportes explicativos de otros autores	29
2.3.1	Resultados de la investigación	31
2.4	Toma de posición sobre el asunto	32
2.4.1	Análisis del modelo	32
2.5	Aspectos referenciales	36
2.5.1	Misión	36
2.5.2	Visión	37
2.5.3	Sistema organizacional	37
2.5.4	Valores	38

### **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo de investigación	40
3.2	Método de investigación	40
3.3	Estadística	41
3.4	Definición de la población y tamaño de la muestra	42
3.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	44
3.5.1	Técnicas de investigación	44
3.5.2	Instrumentos para la investigación de campo	44
3.6	Fuentes de información y estrategia de investigación	45
3.6.1	Fuentes primarias y secundarias	45
3.6.2	Estrategia	45
3.7	Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores	46

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 Supuestos	49
4.2 Valores directivos	55
4.3 Artefactos	60
4.3.1 Estilo de liderazgo	60
4.3.2 Clima organizacional	64
4.3.3 Creaciones materiales de la cultura organizacional	76
4.4 Comprobación de la hipótesis general	81
4.5 Cultura actual y preferida	82
4.5.1 Cultura actual	83
4.5.2 Cultura preferida	87

## **CAPÍTULO V**

### **CAMBIO DE LA CULTURA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**

5.1 Dirección y cronología del cambio	94
5.2 Modelo sistémico de cambio cultural	96
5.2. Cambios en el entorno	97
5.2.2 Insumos para el cambio de la cultura organizacional	98
5.2.3 Proceso de formación de la nueva ideología	100
5.3 Tácticas para enfrentar la resistencia al cambio	105
<b>CONCLUSIÓN</b>	109
<b>RECOMENDACIÓN</b>	112
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	114
<b>APÉNDICE</b>	118

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Modelos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional	16
Cuadro 2. Variables e indicadores de la investigación	30
Cuadro 3. Resultados de la investigación	31
Cuadro 4. Escala de medición de clima organizacional	42
Cuadro 5. Distribución del recurso humano por nivel de CUNORI	42
Cuadro 6. Cálculo del tamaño de la muestra	43
Cuadro 7. Instrumentos de la investigación de campo	44
Cuadro 8. Desglose de hipótesis, variables e indicadores	46
Cuadro 9. Supuestos que prevalecen en la parte directiva	53
Cuadro 10. Calculo de la media pondera para los supuestos burocráticos	54
Cuadro 11. Calculo de la media pondera para los supuestos estratégicos	54
Cuadro 10. Valores organizacionales que prevalecen en la parte directiva	59
Cuadro 13. Cálculo de la media pondera para los valores burocráticos	59
Cuadro 14. Cálculo de la media pondera para los valores estratégicos	59
Cuadro 11. Análisis demográfico relacionado con genero de los trabajadores de CUNORI	66
Cuadro 12. Análisis demográfico relacionado con el tipo de contrato de los trabajadores de CUNORI	67
Cuadro 13. Análisis demográfico relacionado con el área de servicio en que laboran los trabajadores de CUNORI	67
Cuadro 14. Percepción de la estructura organizacional que tienen los trabajadores de CUNORI	68
Cuadro 15. Responsabilidad en la toma de decisiones que tienen los trabajadores de CUNORI	69
Cuadro 16. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la adecuación de las recompensas.	70

Cuadro 17. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la aceptación de riesgo	71
Cuadro 18. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la relación entre pares y jefes	72
Cuadro 19. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre estándares de desempeño	73
Cuadro 20. Percepción de los trabajadores de CUNORI, sobre la cooperación entre grupo.	73
Cuadro 21. Percepción de los trabajadores de CUNORI, sobre conflictos entre pares y superiores	74
Cuadro 22. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la identidad que se tiene con la institución	75
Cuadro 23. Resultados de las hipótesis específicas	81
Cuadro 24. Principales características de las variables que inciden en el comportamiento durante el proceso de cambio cultura	95
Cuadro 25. Principios de liderazgo humanista o transformación	99
Cuadro 26. Opciones de socialización para los nuevos trabajadores de CUNORI	102
Cuadro 27. Diferentes tipos de premios para incentivar la participación y el buen rendimiento. Lo realizarán directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI.	104
Cuadro 28. Principales razones de la resistencia al cambio algunas tácticas para enfrentarlas.	105
Cuadro 29. Frases lógicas y pseudológicas de oposición al cambio	107
Cuadro 30. Descripción de las tácticas para enfrentar la resistencia al cambio Situaciones en que conviene aplicarlas, ventajas y desventajas	107



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación de la cultura organizacional con el rendimiento y la satisfacción	15
Figura 2. Modelo completo de liderazgo	25
Figura 3. Cuadrantes del modelo del dominio de valores opuestos	28
Figura 4. Modelo de los niveles de la cultura	34
Figura 5. Organigrama del Centro Universitario de Oriente	39
Figura 6. Percepción general del clima del Centro Universitario de Oriente	66
Figura 7. Escudo de la Universidad de San Carlos de Guatemala	78
Figura 8. Escudo del Centro Universitario de Oriente	78
Figura 9. Modelo sistémico de cambio cultural	97
Figura 10. Proceso de formación de la nueva ideología	103

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

#### **1.1.1 Antecedentes y contexto**

Según Griffin y Moorhead (2011), el estudio de la cultura dentro de las organizaciones tiene sus orígenes en el estudio de las ciencias sociales, disciplinas como la antropología, sociología, psicología social y la economía han dado su aporte para su estudio. En el contexto de las organizaciones hace su aparición cuando estas son consideradas como sistemas abiertos siendo Prettigrew en el año de 1879 quien introduce el concepto de cultura organizacional en la literatura. Desde entonces muchos autores han escrito sobre la cultura organizacional, su tipologías, sus dimensiones y sobre su metodologías para su medición los cuales buscan proporcionar un manejo adecuado al recurso humano a través de la cultura organizacional.

Griffin y Moorhead (2011), refieren que a principios del siglo pasado, la cultura organizacional se convirtió en una de las principales preocupaciones en el estudio del comportamiento organizacional y que cada día toma más fuerza, distintas empresas exitosas han demostrado que el recurso humano determina un gran porcentaje del éxito en las organizaciones, a través de la formación de una cultura que determine el comportamiento adecuado de los trabajadores, sus creencias, valores, expectativas, enfocados al cumplimiento de los objetivos logrando un ambiente de armonía entre la organización y su entorno, es decir, clientes proveedores, accionistas sociedad, medio ambiente, estado etc.

Debido a los nuevos retos que imponen el ambiente como la economía basada en el conocimiento, la reestructuración constante y el nuevo enfoque hacia el cliente, las instituciones públicas se ven en la tarea de redimensionar su estrategia, estructura, servicios y procesos para ser más competitivas. Para hacer frente a los nuevos cambios estas deben conocer la cultura que actual mente prevalece y formar una cultura que aprecie y apoye el cambio en todos los niveles organizativos y así cumplir

con los objetivos estratégicos propuestos.

Según estudio realizado por (Echebarría 1993), llega a la conclusión que la cultura burocrática que se observa en la mayor parte de las instituciones del sector público, se caracteriza por bajos niveles de motivación en el personal, debido a las limitaciones para desarrollar su autoestima y autorrealización. Estas características traen consigo una marcada apatía por los resultados, así como una notable falta de interés en la satisfacción de las necesidades de los usuarios con servicios de alta calidad, de tal forma que la búsqueda de la máxima eficiencia no constituye una norma de significado común entre los trabajadores.

Actualmente en el Centro Universitario de Oriente no se ha realizado ningún estudio sobre la cultura organizacional, siendo imprescindible su diagnóstico ya que en los últimos años ha experimentado un crecimiento; esto se ha dado, en números de estudiantes, así también en profesores y personal administrativo y de servicio, lo que ha hecho que su personal se vuelva distante enfocándose solo al área que les corresponde, creándose subculturas que en lugar potenciar a la institución ha obstaculizado el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Por lo anterior, se planteó como problema de investigación:

¿Cuál es la cultura organizacional que predomina en el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala?

### **1.1.3 Sistematización**

Con la investigación se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los supuestos culturales que prevalecen en los funcionarios del nivel estratégico?

¿Cuáles son los valores organizacionales que prevalecen en los funcionarios del nivel estratégico?

¿Cuáles son los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente?

## **1.2 Justificación**

La Universidad de San Carlos de Guatemala por ser la máxima casa de estudios tiene que anticiparse o responder a los cambios vertiginosos de la tecnología, economía, la sociedad, responder a las necesidades actuales del entorno mundial, capaz de proporcionar servicios de mayor calidad.

El conocer cuál es la cultura que prevalece en una organización, es el primer paso que debe darse para el logro de los objetivos, es decir se debe conocer a sí misma para saber cuál es su fortaleza o debilidad y así poder hacer cambios necesarios.

Este cambio cultural requiere un estilo de gestión de recursos humanos con una nueva filosofía, orientada a generar un conjunto de valores claramente orientados a la búsqueda de la excelencia, como también a promover una nueva forma de hacer las cosas en la universidad para elevar los niveles de rendimiento del personal y conseguir de ellos un compromiso con el proceso de cambio.

Para que la universidad sea competitiva en un mundo más globalizado debe abandonar esquemas de trabajo regidos por sistemas de valores burocráticos, y establecer como respuesta positiva un conjunto de valores y formas de hacer las cosas orientados a la implantación de una cultura de responsabilidad.

El elemento humano es de gran importancia en cualquier organización siendo estos el motor que impulsa las actividades al éxito, por tal razón el Centro Universitario de Oriente, hacia el próximo siglo debe realizarse sobre la base de investigaciones tendentes a implantar una cultura organizacional que tenga como valores fundamentales la prestación de servicios de excelente calidad a la sociedad Guatemalteca, para lo cual resulta indispensable una gestión capaz de orientar las

actitudes y la conducta del personal al logro con la máxima eficiencia y, a la organización como un todo, a la consecución de sus objetivos con la eficacia que requerida por el entorno.

Otra consideración que permite justificar ampliamente el estudio de la cultura organizacional es que, a partir de los cambios en aspectos tan abstractos como los valores y creencias que predominan en el comportamiento de los trabajadores y directivos de la institución, se pueden impulsar cambios en aspectos más concretos como son el estilo de liderazgo, los sistemas administrativos y la capacidad de gestión, los cuales tienen un efecto directo sobre la eficiencia de los trabajadores.

Ello implica, precisamente, un estudio detenido de los supuestos y valores que se requiere transmitir a los trabajadores para la formación de una nueva ideología que permita crear un clima organizacional adecuado para mantener altos niveles de motivación y, de esta manera, conseguir que los trabajadores mejoren su eficiencia al sentirse más satisfechos con su trabajo.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la cultura organizacional que prevalece en el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para enfrentar los desafíos de la sociedad del conocimiento.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Identificar los principales supuestos culturales que prevalecen en los funcionarios del nivel estratégico.

Identificar los principales valores organizacionales que prevalecen en los funcionarios del nivel estratégico.

Describir los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente.

#### **1.4 Identificación del objeto de estudio**

El objeto de estudio es la cultura organizacional.

#### **1.5 Delimitación del problema**

##### **a) Delimitación institucional**

El estudio se realizó en el Centro Universitario de Oriente del municipio de Chiquimula.

##### **b) Delimitación personal**

Para la realización del estudio se tomó en cuenta al personal docente, administrativo y de servicio del Centro Universitario de oriente.

##### **c) Delimitación teórica**

El estudio se centró en las variables de la cultura organizacional que incluye el modelo de Edgar Schein.

#### **1.6 Hipótesis**

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.104) indica que “las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones”.

Según la información recopilada en la parte teórica que sustenta esta investigación, de acuerdo al diseño de investigación planteado, los hallazgos de las investigaciones similares y los casos prácticos consultados, se propuso la siguiente hipótesis descriptiva de investigación:

**Hi:** En el Centro Universitario de Oriente prevalece una cultura organizacional fuerte y funcional lo cual se refleja en los valores fundamentales arraigados y difundidos en su personal.

**H1:**

Los supuestos que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.

**H2:**

Los valores que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.

**H3:**

Los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente reflejan una cultura fuerte y funcional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Concepción general sobre el asunto**

La cultura organizacional ha sido tema de marcado interés en los últimos años dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica y por consiguiente es uno de los factores determinados para un eficiente desempeño del recurso humano, las organizaciones actualmente buscan un continuo mejoramiento del ambiente para así alcanzar un aumento de productividad ya que el clima en las organizaciones es un reflejo de la cultura organizacional; es decir, la percepción que tengan los trabajadores hacia los elementos culturales, contempla el sentir, la manera de reaccionar frente a las características, la calidad, así como la influencia que ejerce sobre el comportamiento.

La investigación se fundamenta con las investigaciones que se han llevado a cabo sobre cultura organizacional, algunas de ellas se describen a continuación.

##### **2.1.1 Investigación realizada por Consuelo Esperanza Mairén Chávez**

Mairén Chávez (2011), hace una propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional, la cual fue presentada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, para optar el grado de Maestra en Ciencias, su objetivo fue establecer la funcionalidad de una propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional en una unidad de análisis.

Como resultado del estudio, la investigadora comprobó que la metodología propuesta combinando la herramienta de diagnóstico del enfoque sociológico de la cultura de los profesores Goffee & Jones y la herramienta de análisis organizacional y comportamental, proporcionan resultados congruentes y complementarios para el efectivo estudio de la cultura por lo tanto se aporta una metodología que permite obtener datos cuantitativos de un fenómeno cualitativo, generando nuevo



conocimiento al integrar con éxito dos herramientas de diagnóstico de cultura organizacional

### **2.1.2 Investigación realizada por Carlos Alberto Meneses Goncalves**

El estudio de Meneses (2011), titulado la cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en Madeira (Portugal) presentado para optar el grado de Doctor, dado por la Universidad de Cádiz, tuvo como objetivo estudiar el tipo de cultura y clima organizacional y las competencias de gestión de los líderes como promotores de la motivación en los colaboradores del gabinete coordinador de educación artística (Departamento de Administración Pública de la Región Autónoma de Madeira, Portugal).

El estudio que se realizó a nivel descriptivo, transversal y correlacional permite la comprensión del estado actual del clima y la cultura de la organización posibilitando la proyección para el futuro, la identificación de puntos fuertes y frágiles, y definición de medidas correctivas o de refuerzo de buenas prácticas.

El estudio llegó a la conclusión que la mayoría de los colaboradores presenta una buena motivación laboral por lo cual presentan una cultura y un clima organizacional muy propio y peculiar por tratarse de una organización ligada a las Artes.

### **2.1.3 Investigación realizada José Manuel Fernández Sánchez**

El estudio de Fernández (2002), titulado cultura de la organización y centro educativo la cual fue presentada en la Universidad Complutense de Madrid, para optar el grado de Doctor, su objetivo fue aplicar un modelo metodológico determinado para estudiar la cultura organizacional en un centro de educación secundaria, situado en la zona noroeste de la comunidad de Madrid.

Como resultado del estudio se conoció la metodología y los instrumentos que permite obtener datos cuantitativos de un fenómeno cualitativo, generando nuevo conocimiento al integrar con éxito dos herramientas de diagnóstico de cultura organizacional.

La investigación es de gran importancia para el desarrollo de la presente investigación debido a que ofrece información de cómo analizar la cultura organizacional en un centro educativo.

#### **2.1.4 Investigación realizada Gladys Carvajal Peña**

Igualmente se consultó el trabajo de grado de Carvajal (2000), denominado importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar, la que se presentó en la Universidad Santa María, para optar al grado de especialización en gestión del recurso humano, su objetivo fue analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.

El nivel de la investigación fue descriptiva donde se llegó a los siguientes resultados: la cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada.

Este estudio contribuye al desarrollo de la investigación debido a la base que se utilizó propuesta por Edgar Schein.

#### **2.1.5 Investigación realizada Milangela Vásquez**

El trabajo de Vásquez (2006), el que tiene por título la cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A, la que se presentó en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al grado de maestría en gerencia de recursos humanos y relaciones industriales, su objetivo fue identificar los elementos presentes en la cultura corporativa de Dayco Telecom, C.A.

El nivel de la investigación fue descriptiva donde se llegó a los siguientes resultados la organización presenta una cultura con un evidente predominio de elementos culturales propios de la cultura amistosa-colaboradora.

### **2.1.6 Publicaciones en revistas científicas**

El trabajo de Aguilar (2009), publicó en el sistema de información científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal denominado Diagnostico de la cultura organizacional, o las culturas de la cultura en la cual describe los hallazgos de una indagación teórica que destaca la existencia de un enfoque poco explorado en la investigación de la cultura organizacional y que tiene que ver con la cultura de grupos subyacentes, sus procesos interactivos y su impacto en la construcción de la cultura de la organización.

En este sentido se sustenta la necesidad emergente de una conceptualización del fenómeno que aporte mayores elementos para la construcción de métodos de diagnóstico e intervención, desde donde sea posible no sólo conocer la cultura de una organización, sino comprenderla desde su origen.

En este artículo se describe también la metodología utilizada, desde un enfoque clínico, para diagnosticar la cultura organizacional en una dependencia del gobierno municipal en la ciudad de Saltillo, Coahuila. En el estudio de caso se instrumentó una metodología mixta y se utilizaron diferentes técnicas de recopilación, tales como: observación, revisión de fuentes documentales, encuesta, entrevista dirigida y grupos focalizados. La información fue obtenida e interpretada, a partir de la segmentación, de acuerdo a los grupos naturales por tarea al interior de la organización.

Por su importancia también se consultó el artículo de Sánchez (2009) publicado en la revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, el que se titula: Hacia unos valores culturales más eficaces: el papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados, el trabajo pretende lograr un doble objetivo, que coincide con una doble laguna de la literatura cultural. En primer lugar, generar un instrumento integrador de medida del concepto de cultura organizativa y validar lo

empíricamente. Y, en segundo lugar, crear un modelo que permita clarificar las relaciones entre cultura y eficacia. Ello nos lleva a generar un modelo que nos permita analizar los distintos escenarios de implantación a los que pueden enfrentarse las organizaciones.

## **2.2 Perspectiva teórica**

### **2.2.1 Cultura**

Fernández (2002) analiza el concepto de cultura en la que indica que tiene dos significados, tanto en el uso ordinario del término como en la literatura científica, dos sentidos básicos. Bajo el primero de ellos se entiende por cultura el conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, tales como el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión etc.; de este modo la mayor o menor adquisición de estas realizaciones supremas proporciona mayor o menor grado de cultura. Para esta visión el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura. El segundo sentido entiende por cultura todo aquello que es creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, etc. creadas y aprendidas en un grupo social. Para este segundo sentido, todas las personas y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, diferente al resto; para esta acepción la cultura tiene un carácter comunitario.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

### **2.2.2 Cultura organizacional**

Al revisar algunas definiciones de cultura en las organizaciones, se evidencia que existen elementos comunes que son considerados por la mayoría de los investigadores y autores, aunque varía su importancia y su función como parte de la cultura organizacional.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013, p.512) la cultura organizacional es un término que resulta difícil definir, pero parece que existe consenso en que “la cultura organizacional designa un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. Schein (2004, p.3) presenta una definición formal de cultura que “corresponde a un patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido y por tanto, para pensar y sentir en relación con esos problemas.”

Koontz y Weihrich (2003, p.335) definen la cultura de una organización como “el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común (lleva implícito) el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período es bastante estable y no cambia rápidamente.” Así tenemos que la cultura puede inferirse a partir de lo que los empleados dicen, hacen o piensan cuando se enfrentan a una situación particular en su trabajo dentro de la organización. Establece un modelo de conducta implícita que los trabajadores deben observar para ser aceptados como miembros de la empresa.

En esta investigación se considera importante resaltar que cada organización tiene un estilo propio de hacer las cosas que se trasciende los aspectos racionales y funcionales y que, en la mayoría de los casos, puede tener efectos mucho más decisivos en el comportamiento de las personas que cualquier sistema formal de organización. Estos aspectos menos formales constituyen la cultura organizacional. Son los valores y actitudes que se manifiestan en un conjunto de símbolos, lenguajes, creencias, visiones, ritos y mitos, que tienen un significado común para la gente de la empresa.

### **2.2.3 Clasificación de cultura organizacional**

Robbins y Judge (2013, p.514) dan a conocer las siguientes clasificaciones:

- **Cultura fuerte:** Cultura, en que los valores centrales o fundamentales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura.
- **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

### **2.2.4 Características de la cultura**

Según (Robbins 1987, p. 440) las características que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización, se refieren a:

- **“Autonomía individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización. Se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y tomen riesgos.
- **Estructura.** El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar o controlar el comportamiento del empleado.
- **Apoyo.** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad.** El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo de trabajo.
- **Desempeño-premio.** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
- **Tolerancia al conflicto.** Grado de conflicto presente en las relaciones de

compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

- Tolerancia al riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.”

En esta investigación se considera que las características que Robbins, (1987) atribuye a la cultura organizacional, describen más bien las variables que permiten describir el clima organizacional, es decir la percepción objetiva que tienen los empleados de la cultura dominante en la organización.

### **2.2.5 Funciones de la cultura**

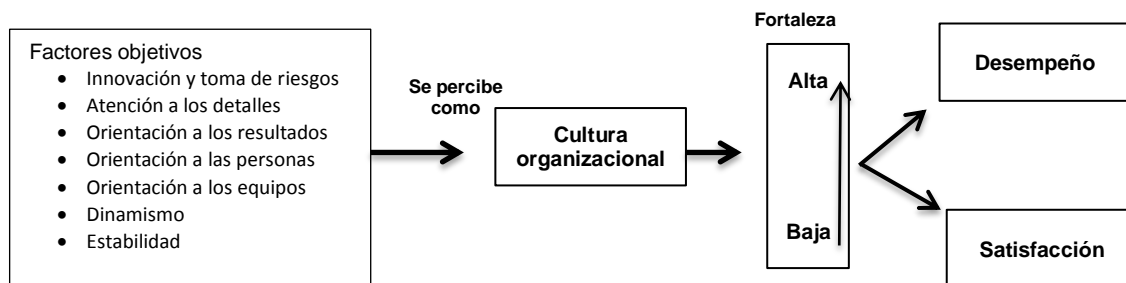
Robbins y Judge, (2013, p.516) sostienen que dentro de una organización la cultura cumple por lo menos con las funciones que se vinculan con:

- “Distinción de la organización respecto a otras.
- Transmisión de un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social que ayuda a mantener unida a la organización proporcionando normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento del personal.”

### **2.2.6 Cultura, desempeño y satisfacción**

Los empleados se forman una percepción global de la organización a través de los factores subjetivos señalados como características de la cultura organizacional, es decir aquellos elementos que permiten a los empleados sentir el clima de la organización. La figura 1 muestra gráficamente a la cultura como una variable interviniente en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Robbins y Judge (2013) sostienen que la evidencia indica que existe una relación bastante estrecha

entre la cultura y el desempeño, por lo que en general se puede afirmar que cuando hay congruencia entre la cultura y las necesidades del individuo la satisfacción será máxima. Así en una empresa donde exista poca supervisión y existan premios para el desempeño, los empleados estarán más satisfechos si prefieren el logro y la autonomía. Entonces la satisfacción en el trabajo varía de acuerdo con la percepción que los empleados tengan de la cultura empresarial.



**Figura 1. Forma en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los trabajadores**

Fuente: Robbins y Judge (2013, p.533).

La relación que existe entre la cultura y el desempeño es menos clara, aunque varios estudios descubrieron una vinculación entre ambos. En este caso la relación está moderada por la tecnología de la organización. Si la cultura es informal, creativa, apoya a los empleados que corren riesgos y acepta los conflictos; el desempeño será superior cuando la empresa tenga una tecnología no rutinaria. En el caso que la empresa tenga una estructura formal, no acepte los riesgos, tienda a eliminar los conflictos y cuente con un liderazgo orientado a la producción; el desempeño será mejor cuando cuente con una tecnología rutinaria.

### **2.2.7 Modelos metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional**

La preferencia por unos y otros modelos, para evaluar la cultura organizacional depende del tipo de estudio y el interés particular del investigador. A continuación se presentan las características, aspectos claves y limitaciones de diferentes modelos metodológicos:



**Cuadro 1. Modelos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional**

AUTOR (ES)	CARACTERISTICAS	ASPECTOS CLAVES	LIMITACIONES/VENTAJAS
Edgar Schein (1985)	El enfoque que sigue es un análisis profundo de la cultura desde los artefactos, valores, y en la parte superficial artefactos. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturaleza de la realidad y verdad.</li> <li>Naturaleza del género humano.</li> <li>Naturaleza de la actividad humana.</li> <li>Naturaleza de la actividad humana</li> <li>Naturaleza de las relaciones humanas</li> </ul>	<p>Define los niveles en que manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Artefactos visibles</li> <li>Valores</li> <li>Presunciones básicas</li> <li>Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.</li> </ul>
Lorch (1986)	Propone cuestionario a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creencias acerca de los objetivos.</li> <li>Creencias acerca de las competencias.</li> <li>Creencias acerca de Recursos Humanos.</li> <li>Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización.</li> <li>El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles más profundos como los paradigmas.</li> <li>Provee las herramientas para el diagnóstico.</li> </ul>
Boyer y Equilbey (1986)	<p>Identifica la cultura recopilando datos mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización.</p> <p>Utiliza datos previamente elaborados por la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historia: dirigentes, relaciones empresa-entorno, grupos de poder.</li> <li>Fundadores: formación, procedencia, motivación.</li> <li>Signos y símbolos: ritos, slogans, actitudes, comportamientos, historias.</li> <li>Valores: declarados, aparentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</li> <li>El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización.</li> <li>Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.</li> <li>Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.</li> </ul>
Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura organizacional en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	<p>Se centra en siete aspectos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como se define la estrategia</li> <li>Como se toman las decisiones.</li> <li>Como se distribuye el poder</li> <li>Como son las relaciones internas.</li> <li>Conceptos que se tienen de las personas.</li> <li>Como se realiza la promoción de los empleados.</li> <li>Que aspectos son difíciles de cambiar.</li> </ul>	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles</p> <p>El análisis se queda a nivel de los valores.</p> <p>No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas y muy generales.</p> <p>No define los instrumentos a utilizar.</p> <p>Incluye elementos de gestión y cambio, así como del comportamiento organizacional.</p> <p>Incluye la proyección de la cultura deseada.</p>

Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad de los miembros</li> <li>• Énfasis en el grupo</li> <li>• El enfoque hacia las personas</li> <li>• Integración en entidades</li> <li>• El control</li> <li>• Tolerancia al riesgo</li> <li>• Perfil hacia los fines o medios</li> <li>• Enfoque hacia un sistema abierto</li> </ul>	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El nivel se queda a nivel de las percepciones comunes. Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura. Es un instrumento sencillo pero largo/ amplio alcance.
Calori, Lilian y Sanin (1989)	Proponen un cuestionario que incluye 60 ítems. Incluyen preguntas sobre la gestión gerencial. Una vez obtenida la información se procede a la identificación de los componentes de la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los valores morales y relacionales, integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto a las reglas, competencia, individualismo, cooperación, espíritu de equipo, actitud ante el cambio y la innovación, entre los más importantes.</li> <li>▪ Los valores económicos: relacionados con los clientes, proximidad, dedicación, compromiso y saber hacer del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad</li> </ul>	No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis considera solo el nivel de los valores. La clasificación de los valores se hace únicamente en dos categorías. Toma en cuenta elementos de la gestión gerencial. Analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimientos del personal.
García y Shimon (1997)	Proponen un procedimiento para poner en práctica la dirección por valores, diferenciando cuatro fases en el proceso	<p>Fase 0: existencia de liderazgo.</p> <p>Fase I: valores esenciales compartidos</p> <p>Fase II: desarrollo de equipos de proyectos.</p> <p>Fase III: política de personal basada en valores.</p> <p>Fase IV: auditoría de valores operativos también denominada auditoría cultural.</p> <p>En esta última fase se mide la coherencia del discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos obtenidos de la realidad sobre tal discurso.</p>	El análisis se queda a nivel de los valores y no llega a nivel de los paradigmas. Define los niveles en que se manifiesta la cultura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel observable o explícito</li> <li>• Nivel nuclear o implícito</li> </ul> <p>Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y durante el proceso de cambio</p>

Fuente: Salazar (2008, p.p. 22 y 23).

## 2.2.8 Clima organizacional

Según Griffin y Moorhead (2011, p.472), “El clima laboral se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización.”

Esta definición es importante para el presente estudio, puesto que en ella se puede apreciar claramente que existe una relación muy estrecha entre el clima y el comportamiento que permite percibir valores muy particulares de cada organización,

es por ello que muy frecuentemente se hacen algunas observaciones como que el clima que se respira en esta organización es insoportable o me siento muy satisfecho de laborar en esta organización porque es muy agradable. En términos generales, el clima nos da una visión sobre el nivel de satisfacción que los trabajadores sienten, en tanto que influye en la motivación a través de factores objetivos que reflejan los supuestos y valores corporativos.

### **2.2.9 Factores que caracterizan el clima organizacional**

Al observar los factores que caracterizan el clima organizacional se puede establecer claramente como en ellos se encuentran los elementos que, de acuerdo con Robbins, revelan la esencia de la cultura. Por ejemplo Bergeron, Jaques y Belanger (1983 p.302) cita a Litwin y Stringer, sostienen que los factores característicos del clima son:

- “Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Responsabilidad: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.”

Lo interesante para efectos de esta investigación, es que los factores que determinan la naturaleza del clima organizacional constituyen aspectos concretos y observables que al ser percibidos por las personas influyen en su nivel de satisfacción y rendimiento. A cada uno de estos factores corresponde una serie de valores y normas de comportamiento que al ser promovidos por los gestores de recursos humanos crean un determinado clima de trabajo.

Lo anterior permite afirmar que la cultura afecta el comportamiento de los trabajadores a través de las percepciones que éstos tienen de los factores que caracterizan el clima de la organización.

### **2.2.10 Impacto del clima en el rendimiento**

El impacto del clima organizacional en el rendimiento se ha evidenciado en los diferentes estudios que se han realizado. Bergeron, Jaques y Belanger (1983, p.302) citan a Litwin y Stringer, que percibieron como resultado de sus investigaciones el tipo de liderazgo conlleva a un clima diferente, distinguiendo tres tipos:

- “Clima autoritario y burocrático: insiste en la descripción de las tareas, sobre reglamentos, seriedad y el orden, es decir en la formalidad.
- Clima democrático: persiste en las buenas relaciones, en la cooperación y el espíritu de equipo y la participación.
- Clima de superación y excelencia: presta atención al establecimiento de objetivos elevados para el grupo y para cada individuo, estimula la creatividad y la innovación, incluye recompensas.”

En los estudios realizados por los autores citados anteriormente, se logró encontrar que los empleados que trabajan en climas similares al tercero, lograron mejores resultados en términos de productividad, innovaciones, reducción de costos y aumento de ganancias. Sin embargo, los empleados que trabajan en climas similares al segundo fueron los que demostraron una mayor satisfacción.

### **2.2.11 Impacto del clima en la satisfacción**

Según Bergeron, Jaques y Belanger (1983, p. 306), “un número considerable de estudios permiten sugerir una correlación entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo.” Sin embargo no se puede afirmar que sea el clima lo que causa una mayor satisfacción, a pesar de que algunos autores afirman que ambos (el clima y la satisfacción) son la misma cosa, mientras que otros autores sostienen que son cosas diferentes, pero pretenden que la satisfacción es lo que causa la percepción del clima. Lo que es cierto es que existe una realidad objetiva constituida por la estructura de la organización y la conducta de los líderes, entre otras cosas; y es la percepción que las personas tienen de esta realidad y la descripción que dan de ella, lo que constituye el clima de la organización. Por lo tanto, la evaluación que hacen del clima de acuerdo a sus expectativas, deseos y necesidades determina su grado de satisfacción.

### **2.2.12 Liderazgo**

Entre las distintas concepciones sobre el liderazgo que son pertinentes para esta investigación, se encuentran la de Robbins y Judge (2013, p.368) que lo define “como

la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”, Koontz y Weihrich (2003 p. 532) definen el liderazgo como, “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.” La fuente de influencia del líder puede provenir de la estructura formal, como la que proporciona el poseer un puesto gerencial en una organización, pero la capacidad de influir existe también en la estructura informal de la organización y puede provenir de determinadas características personales de los gerentes.

De esta manera, los directivos de alto nivel y los gerentes en todos los niveles de la estructura jerárquica crean el clima organización con la influencia de sus supuestos y valores, concebidos como una creencia bastante permanente acerca de lo que es apropiado o no para guiar la conducta de los trabajadores a fin de que alcancen los objetivos de la organización. Así los valores transmitidos por los gerentes forman una ideología que influye en las apreciaciones de los empleados sobre el comportamiento que deben adoptar cuando se presentan situaciones cotidianas que requieren una decisión.

### **2.2.13 Estilo de liderazgo**

En esta investigación es importante considerar que el estilo de liderazgo se manifiesta en la percepción de los empleados sobre el conjunto total de acciones de los líderes, es decir sus principios, técnicas y actitudes en la práctica. Newstrom, (2011, p.389) indican que “los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o a las personas.”

La mayor parte de las acciones gerenciales hacia los empleados reciben una fuerte influencia de la opinión que tienen los gerentes sobre el comportamiento humano. McGregor citado por Koontz y Weihrich (2003, p.498) sostuvo al respecto “que la filosofía de la gerencia determina la práctica.” La gerencia de personal, la toma de decisiones, los procedimientos y el diseño organizacional, surgen de los conceptos gerenciales sobre cómo la gente se comporta en el trabajo. De acuerdo con ello, las opiniones de los gerentes sobre la naturaleza humana se agrupan en dos conjuntos de suposiciones conocidas como teoría X y teoría Y.

“La teoría X es pesimista, estática y rígida, los líderes que tienen esta percepción del comportamiento humano, privilegian el control externo impuesto sobre el subordinado por el superior. La teoría Y, en cambio, es optimista, dinámica y flexible, los líderes que tienen esta percepción se inclinan por favorecer la autodirección y la integración” (Robbins y Judge, 2013, p.514).

Existen diversas formas de clasificar los tipos de liderazgo. Sin embargo, se estima conveniente para identificar los estilos de liderazgo en esta investigación, utilizar como criterios, la forma en que los gerentes utilizan la autoridad, el interés que muestran por las necesidades de la gente y la medida en que promueven la participación y el desarrollo de la autonomía. Tanto Koontz y Weihrich (2003, p.538) como Newstrom (2011 p.174 - 175) sostienen que estos criterios permiten determinar tres estilos básicos, el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo de dejar hacer.

- a)** Liderazgo autocrático: Es aquel caracterizado por que ordena y espera el cumplimiento de sus órdenes en forma dogmática y dirige al personal mediante la aplicación de castigos o el otorgamiento de recompensas. Insisten en que estas sean obedecidas; impone actitudes y conductas al grupo sin consultarlo o bien lo hace cuando la decisión ha sido tomada, concentra la información como un mecanismo de poder y manipulación; dictamina las normas y procedimientos sin dar explicaciones al respecto. La gestión de este tipo de líder está orientada hacia la tarea, se preocupa por que los procedimientos sean respetados y que se logren las metas formalmente establecidas.
- b)** Liderazgo democrático o participativo: Es el que realiza consultas a los subordinados sobre acciones y decisiones y alienta su participación. Este tipo de líder solamente da órdenes después de consultar al grupo; mantiene informado a todos los miembros del grupo de todas las actividades que se realizan así como de los logros alcanzados por la organización sean estos buenos o malos; su participación es como un integrante más del grupo. El interés de estos líderes se orienta hacia la satisfacción de las necesidades de los subordinados, se inclina por mantener un alto grado de motivación en

los empleados y por crear un clima que les permita realizar su trabajo con un alto grado de satisfacción personal.

- c) Líderes de dejar hacer o de rienda suelta: Utiliza muy poco su poder, o no lo utiliza, sino que concede a sus subordinados un alto grado de independencia. Estos líderes, por lo tanto, dependen en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y consideran que su papel consiste en apoyar a los subordinados y proporcionarles información, actuando como un medio de enlace entre el grupo, la organización y el medio externo. Favorecen a ultranza la autonomía de los subordinados, bajo el supuesto que esta práctica favorecerá la productividad de los empleados y por lo tanto contribuirán con su mejor esfuerzo a la las que sus gestores consecución de los objetivos organizacionales.

Robbins y Judge, (2013) distinguen dos tipos de liderazgos: transaccionales y transformacionales, el primero se refiere que la mayoría de los líderes mantienen una relación con sus seguidores propias de una transacción contractual guiada por un frío análisis coste-beneficio, los líderes se acercan a los segundos intercambiando unas cosas por otras (Alvares, 1995). En la actualidad las organizaciones más competitivas son se inclinan por un liderazgo transformacional el cual consiste en incrementar las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente diferentes problemas. Peus (2012 p.27) indica que “este tipo de liderazgo puede tener efectos tangibles en los resultados económicos y contribuye al éxito individual de la unidad de negocio y de la organización.”

En relación al liderazgo transaccional se considera que los elementos principales que llevan a los seguidores a lograr sus metas de desempeño son los tres que se listan a continuación:

- Proporciona recompensas contingentes. Los líderes transaccionales identifican trayectorias que vinculan el logro de las metas con las recompensas, aclaran las expectativas, intercambian promesas y recursos a cambio de apoyo, convienen en acuerdos satisfactorios, negocian para



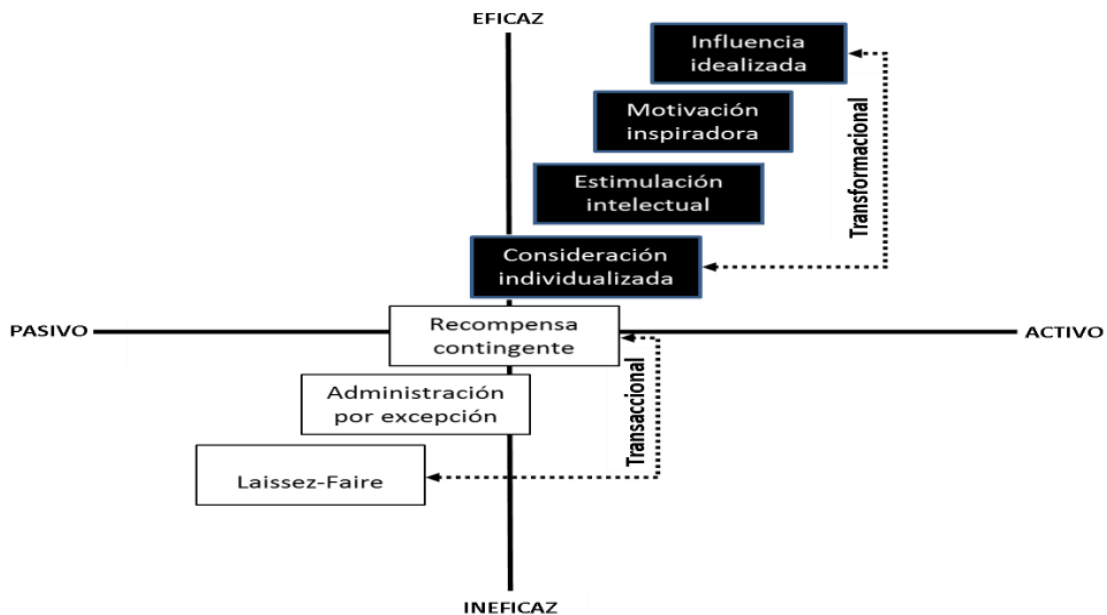
obtener recursos, brindan ayuda a cambio de esfuerzo y ofrecen elogios por el desempeño exitoso. Estos líderes establecen y aclaran metas detalladas para obtener resultados mensurables a corto plazo.

- Muestra una administración activa por excepción. Los líderes transaccionales supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados, utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones de los parámetros esperados y aplican reglas para evitar los errores.
- Hace hincapié en la administración pasiva por excepción. Los líderes transaccionales intervienen después de que se ha presentado un desempeño inaceptable o desviaciones de los parámetros aceptados. Para tomar medidas tal vez se esperen hasta que los errores atraigan su atención. Como respuesta a un desempeño inaceptable utilizan métodos correctivos y quizás el castigo.

Bernal (2001, p.7) cita a Bass el cual presenta los factores que identifican a un líder transformacional:

- “Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.”

Sin embargo, a pesar de las diferencias existentes entre estos dos tipos de liderazgos Robins y Judge (2013 p.382) indica “que el liderazgo transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo.” En la figura 2 se puede ver el modelo completo del liderazgo.



**Figura 2. Modelo completo de liderazgo**

Fuente: Robins y Judge (2013 p.384)

El papel del gestor de recursos humanos concebido como un líder que dirige las acciones de un grupo de personas es, entonces, una combinación de cualidades profesionales, morales y políticas que le permiten realizar sus funciones con eficacia.

El gerente es la persona encargada de alentar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para que aporten su mejor esfuerzo en el logro de las metas individuales y organizacionales. Su rol dentro de la organización está determinado por las cualidades culturales y conductuales que tiene como líder y no por sus características personales. La naturaleza y el éxito de su gestión radican sobre todo en la capacidad que tiene de combinar sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales cuando las aplica a una situación concreta.

### 2.2.14 Valores

Algunos autores como Bergeron, Jaques y Belanger (1983, p.86) definen los valores como “ideales bastante abstractos que influyen en toda nuestra vida, pero sin detenerse en un objetivo específico o en una situación particular.” Robbins y Judge (2013, p.114) resalta el hecho de que los valores incluyen juicios de valor sobre lo que es correcto, bueno o deseable; Chiavenato (2008, p.66) sostiene que “los valores

constituyen creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible. Según Armstrong, (2009, p.15) “los valores corporativos constituyen conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder.”

Los valores tienen ciertos atributos como el contenido, es decir la importancia de un modo de conducta o estado final de existencia; y la intensidad o sea el sistema de valores que corresponde a la jerarquización que los individuos atribuyen a cuestiones como libertad, vida, placer, autoestima, honestidad, obediencia, igualdad, y otras.

Chiavenato (2008, p.66) hace una diferencia entre los valores organizacionales y los individuales “los valores que define la organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias” es decir que la organización establece como valor que las personas ocupan el primer lugar y los dirigentes tienen como prioridad horarios rígidos o adelgazamientos con recortes de personal.

### **2.2.15 Importancia de los valores**

Robbins y Judge (2013, p.114), sostienen que la importancia de los valores en el estudio del comportamiento organizacional se puede apreciar en “la influencia que tienen sobre las actitudes y la conducta, la motivación y la percepción que tienen las personas sobre lo correcto o incorrecto al ingresar a una empresa.” Tales ideas indican la preferencia de los trabajadores sobre determinados comportamientos respecto a otros que no necesariamente son objetivos o racionales.

Un aspecto importante para esta investigación es que estas percepciones que las personas tienen sobre lo que es conveniente en su trabajo, constituyen sus expectativas respecto a la relación entre su rendimiento y el sistema de premios de la organización, de tal manera que cuando no son satisfechas puede producirse frustraciones e insatisfacción, y resulta muy probable que la gente reduzca significativamente su empeño en la realización de sus tareas, en tanto que Robbins, (1996, p.175).

### **2.2.16 Fuentes de los sistemas de valores**

Los valores con los que las personas comulgan se desarrollan con el tiempo en la medida que son reforzados constantemente; son establecidos los primeros años de su vida, en el hogar, la escuela, con los amigos y en las relaciones con la gente. Los primeros puntos de vista sobre lo que es bueno y lo que es malo probablemente se fijan a partir de los puntos de vista que sostienen los padres de familia. Luego al entrar en contacto con otros sistemas de valores, probablemente se tienda a cambiar esos puntos de vista. Robbins (1996, p.175) indica que lo importante es que los valores son bastante estables y permanentes, en tanto las personas aprenden que “determinado comportamiento o resultado es siempre correcto o incorrecto. No hay matices.”

Cuando los valores implícitos que están profundamente arraigados en la cultura de una organización y son reforzados por el comportamiento de los directivos pueden ser altamente influyentes, mientras que los valores propugnados que son idealistas y no se reflejan en el comportamiento directivo pueden tener poco o ningún efecto.

Según Armstrong, (2009, p.15), los valores se pueden expresar explícita o implícitamente en:

- “Atención y consideración por las personas
- Competitividad
- Servicio al cliente
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Rendimiento”

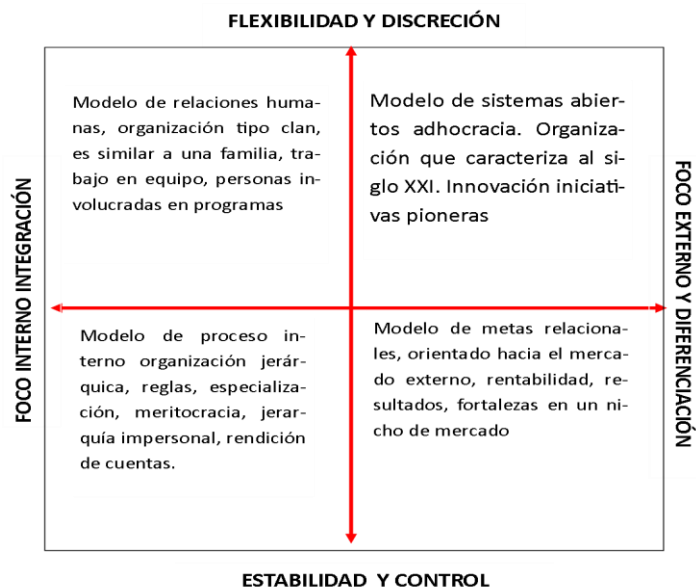
### **2.2.17 Cultura burocrática y cultura de responsabilidad en el sector público**

La cultura burocrática se encuentra fuertemente vinculada al tipo de estructura organizativa adoptada por las instituciones públicas, cuyas características principales se derivan del alto grado de formalización, complejidad y centralización; y deviene en

una conducta que de acuerdo con Echebarría (1993, p.356) se caracteriza por el predominio de un conjunto de valores que se manifiestan en actitudes altamente formalizadas en el personal tales como:

- “Falta de apoyo al esfuerzo global de los grupos de trabajo como consecuencia de la especialización individual en las funciones.
- Reducida capacidad de innovación en los trabajadores derivada de la fuerte adhesión a las normas y al exceso de formalización en el comportamiento.
- Insuficiente socialización y una marcada ausencia de responsabilidad personal.
- Centralización de la toma de decisiones en los niveles superiores que tiende a reducir la autonomía individual.”

De León (2013, p.104) cita a Cameron & Quinn en su modelo del dominio de los valores opuestos; en el cuadrante inferior izquierdo de procesos internos, llegando a convertirse los entes, al caer en la zona negativa, en burocracias petrificadas, al tener tantas normas, reglamentos, políticas y procedimientos, que al iniciar un proceso, lleva hasta varios meses concluirlos. En la figura 3 está formada por cuatro cuadrantes, el inferior izquierdo (referido al modelo del proceso interno) aborda el tema de la estructura de una organización:



**Figura 3. Cuadrantes del modelo del dominio de valores opuestos**

Fuente: De León (2013 p.115)

El conjunto de supuestos y valores que orientan al sector público a la excelencia, es decir hacia la cultura de la responsabilidad, de acuerdo con (Echebarría 1993), surge en el Reino Unido con la denominación de Orientación de Servicio Público, responde a un marco de creencias capaces de dar un nuevo sentido al trabajo en la administración pública. Estos valores se pueden apreciar en los principios siguientes:

- Cercanía al cliente y al ciudadano.
- Escucha atenta al público.
- Accesibilidad para el público.
- Búsqueda de los puntos de vista, sugerencias y quejas de los ciudadanos.
- Visión de servicio desde la perspectiva del ciudadano.
- El derecho del ciudadano a conocer.
- Calidad de servicio.
- El público como prueba de calidad.

Sobre la base de los valores de ambas culturas se puede afirmar que la búsqueda de la excelencia en el servicio público significa pasar de la cultura burocrática o administrativa a la cultura de responsabilidad o de gestión. Echebarría (1993, p.360) resume este cambio de cultura como el paso:

- “De una cultura que persigue la observancia del procedimiento a una cultura orientada a obtener resultados.
- De una cultura de subordinación jerárquica a una cultura que estimule la responsabilidad personal.
- De una cultura de continuidad a una cultura de innovación.
- De una cultura de despreocupación por los recursos a una cultura de concienciación por los costes.
- De una cultura de estabilidad a una cultura de mejora continua.”

## **2.3 Aportes explicativos de otros autores**

Una de las investigaciones que se asemeja al tema de investigación es el estudio realizado por Aguilar Edwards (2009), el cual consistió en la realización de un

diagnóstico de la cultura organizacional en la Dirección de Policía Preventiva Municipal de Coahuila. El estudio fue presentado en la Universidad Autónoma de Coahuila el cual describe los hallazgos de una indagación teórica que destaca la existencia de un enfoque poco explorado en la investigación de la cultura organizacional y que tiene que ver con la cultura de grupos subyacentes, sus procesos interactivos y su impacto en la construcción de la cultura de la organización.

La investigadora tomó de base el modelo de los tres niveles de la cultura organizacional propuesto por el autor Edgar Schein (2004, p.24), usando las siguientes variables e indicadores para el estudio:

**Cuadro 2. Variables e indicadores de la investigación**

Nº	VARIABLES	INDICADORES
I	<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia</li> <li>• Estructura</li> <li>• Descripción del entorno               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Político</li> <li>- Social</li> <li>- Cultural</li> </ul> </li> </ul>
II	<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación descendente               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios utilizados</li> <li>- Tipo de mensajes</li> <li>- Oportunidad de la información</li> <li>- Relevancia de la información</li> </ul> </li> <li>• Comunicación ascendente               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios disponibles</li> <li>- Apertura para la retroalimentación</li> </ul> </li> </ul>
III	<b>ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción con respecto a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo administrativo</li> <li>- Horarios / tiempos de descanso</li> <li>- Salarios</li> <li>- Prestaciones</li> <li>- Oportunidades de ascenso</li> <li>- Espacios físicos</li> </ul> </li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Relaciones entre grupos</li> <li>• Relaciones de autoridad</li> </ul>
IV	<b>SÍMBOLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniforme</li> <li>• Insignias</li> <li>• Rituales</li> </ul>
V	<b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del personal con respecto a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ascensos</li> <li>- Privilegios y castigos</li> <li>- Trato por parte de los superiores</li> <li>- Ejercicio de la autoridad</li> <li>- Asignación de funciones</li> </ul> </li> </ul>

VI	<b>MOTIVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulos</li> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Apoyo e involucramiento de la dirección</li> <li>• Campañas</li> <li>• Imagen ante la ciudadanía</li> <li>• Factores externos</li> </ul>
VII	<b>REGLAMENTO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión</li> <li>• Nivel de conocimiento del reglamento por parte de los oficiales y empleados.</li> <li>• Aplicación del reglamento</li> <li>• Procedimientos de la contraloría interna</li> </ul>
VIII	<b>CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de los involucrados con respecto a:</li> <li>• La Academia de policía</li> <li>• Programas de capacitación</li> </ul>
IX	<b>ACTITUDES Y VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores que facilitan el cumplimiento del trabajo.</li> <li>• Factores que limitan o dificultan el cumplimiento del trabajo.</li> </ul>

Fuente: Aguilar (2009).

### 2.3.1 Resultados de la investigación

Los resultados del estudio indican que en dicha institución existe división de grupos y pugna al interior; reacciones adversas a la línea de mando; y una constante lucha de fuerzas entre el poder institucional y el poder fáctico al interior de la organización, lo que llega a trascender al ámbito externo. Los resultados específicos se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Resultados de la investigación**

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<p><b>Comunicación descendente: deficiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La información sobre los operativos es incompleta o a destiempo</li> <li>- No se informa con suficiente claridad</li> <li>- No tienen información de las actividades programadas</li> <li>- Las órdenes son imprecisas y esto causa desconcierto a la hora de actuar.</li> <li>- Las fallas en la comunicación deterioran el ambiente laboral</li> <li>- Se privilegian los medios informales</li> </ul> <p><b>• Comunicación ascendente: reprimida</b></p>
<b>ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<p><b>• Alto grado de inconformidad con respecto a:</b></p> <p>Manejo administrativo / designación de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios / tiempos de descanso</li> <li>- Salarios y prestaciones</li> <li>- Oportunidades y vías de ascenso</li> <li>- Espacios físicos / equipo de trabajo</li> </ul> <p><b>• Grupos cohesivos, antagónicos entre sí</b></p> <p><b>• Culturas diferenciadas de grupos al interior, con un alto respeto por sus propios valores, aún en contra de la corporación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones tensas, a la defensiva entre grupos</li> <li>• Abusos de autoridad por parte de quienes ejercen el mando</li> <li>• Falta de involucramiento del director, lo que provoca la desarticulación de los mandos medios y con frecuencia la distorsión de las órdenes emitidas.</li> </ul>



<b>SÍMBOLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta estima de los oficiales por el uniforme que portan. Se percibe como un elemento de identidad.</li> <li>• Inconformidad de los oficiales (hacia los directivos) por el uso indiscriminado de insignias como elementos decorativos en su vestimenta, considerándolo una falta de respeto.</li> <li>• Los rituales tienen un alto grado de significación para los oficiales, en tanto que los directivos no les conceden importancia.</li> </ul>
<b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia de algunos oficiales es vista como amenaza por parte de los nuevos comandantes.</li> <li>• Quien tiene la autoridad no ejerce el liderazgo, quien ejerce liderazgo no tiene autoridad.</li> <li>• Inconformidad generalizada por la designación de los mandos.</li> <li>• Percepción de ilegitimidad con respecto al ejercicio de la autoridad.</li> <li>• Autoritarismo</li> <li>• Trato humillante a los oficiales.</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de estímulos.</li> <li>• Bajos sueldos y cancelación de prestaciones que ya habían sido otorgadas.</li> <li>• Falta de apoyo por parte de la dirección.</li> <li>• Falta de seguimiento a los programas.</li> <li>• Mala imagen ante la ciudadanía que dificulta el trabajo de los oficiales.</li> <li>• Haber sido policía, se considera un “mal antecedente” que les impide colocarse en otro empleo.</li> </ul>
<b>REGLAMENTO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según los directivos y oficiales de mayor antigüedad, existe un reglamento interno.</li> <li>• El Reglamento no se difunde y no está disponible. La mayoría no lo conoce.</li> <li>• Existe la percepción generalizada de violaciones a la normativa en aspectos tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Castigos excedidos y las condiciones en que se ejecutan.</li> <li>- Cambios o bajas injustificadas sin reconocer antigüedad ni prestaciones</li> <li>- Nombramiento discrecional de comandantes.</li> </ul> </li> <li>• Inconformidad por los procedimientos de la contraloría interna que alude a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal capacitado</li> <li>- Procedimientos arbitrarios</li> <li>- Autoritarismo y falta de criterio del contralor.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Aguilar Edwards (2009).

## 2.4 Toma de posición sobre el asunto

### 2.4.1 Análisis del modelo

Para el análisis de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente se tomó de base el modelo propuesto por Schein (2004), puesto que sus planteamientos son los que mejor se adaptan a los objetivos perseguidos. El autor indica que la cultura organizacional debe ser comprendida como “un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo, en la medida en que resuelven sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionan suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por lo tanto, enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. Para su análisis canaliza la cultura organizacional en tres niveles diferentes, siendo cada uno de estos los que determinan el grado desde el cual el fenómeno cultural es visible para cualquier observador.

En ese sentido, Schein (2004, p.25-26) presenta el estudio de la cultura organizacional como una visión de lo inconsciente a lo consciente, distinguiendo entre la esencia de la cultura y sus manifestaciones, respectivamente. Por lo que se plantea el estudio en tres dimensiones que el autor ha llamado:

- a) Primer nivel se analiza las creaciones, es el nivel más visible de una cultura organizacional, pues se refiere a sus producciones y creaciones, se analiza específicamente el espacio físico, vestuario la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta manifestada por sus miembros (clima organizacional) y el liderazgo que se ejerce. En otras palabras, es el nivel que se puede observar de forma más clara y que tiene un impacto emocional inmediato

Si se quiere profundizar o llegar a un mejor entendimiento de la cultura organizacional, es importante analizar los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día y en base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta.

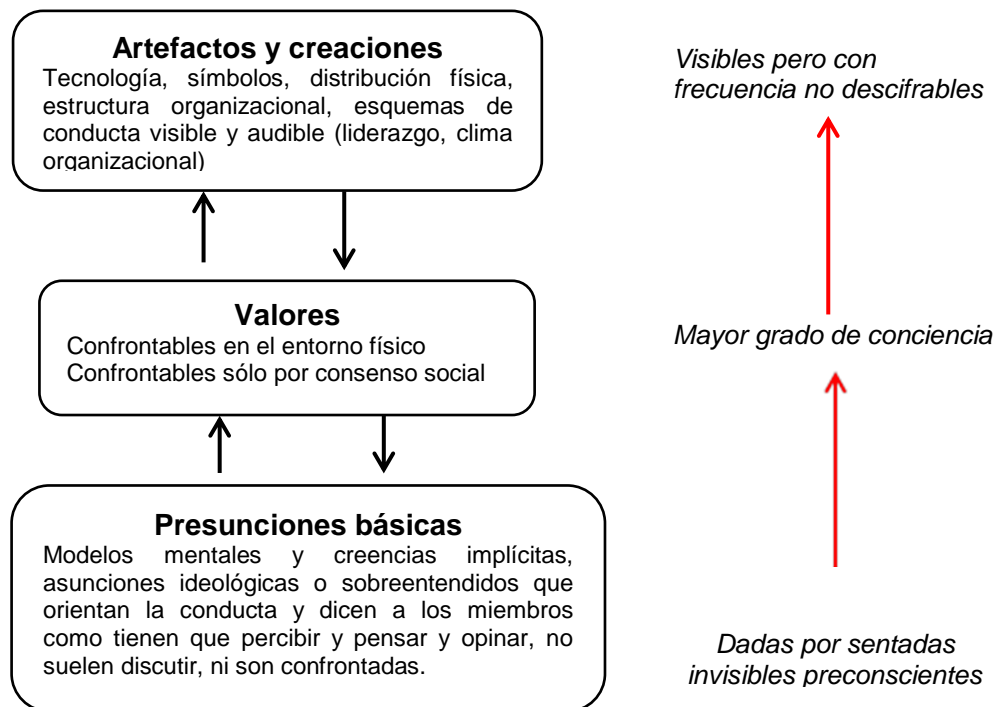
- b) En el segundo nivel se analiza los valores, en cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Comprende los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización.

Cuando los valores comienzan a ser aceptados se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar así mismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencias.

Los valores también comprenden los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización. Sin embargo en este nivel no se puede llegar aun a conocer verdaderamente la cultura de

dicha organización pues se necesita ahondar hasta la estructura de la cultura que son las creencias básicas o supuestos.

- c) Presunciones subyacentes básicas: o creencias básicas el autor explica que es la esencia misma de la cultura, los supuestos y creencias más profundas. Explica la forma como la gente se comunica, racionaliza y justifica lo que percibe, piensa y actúa comúnmente. En este nivel las creencias son difíciles de detectar por su nivel de inconsciencia. Sin embargo para Schein el nivel de las creencias básicas a través de sus indicadores son los que engloban la esencia de la cultura.



**Figura 4. Modelo de los niveles de la cultura**

Fuente: Schein (2004, p.26)

Así pues, la dimensión creencias básicas según Schein (2004) es la más general y en ese sentido es la que trata de aspectos más definitivos, a partir de los cuales pueden deducirse las dimensiones más superficiales, sin embargo ello no implica que estos últimos no sean importantes.

En ese sentido, para explorar esos niveles profundos, Schein (2004) ha planteado unos indicadores dentro de las creencias básicas a partir de las cuales, se forman los paradigmas culturales, que a su vez permiten un mayor análisis de la cultura ellos son:

- Creencias en relación con la naturaleza: visión global que tienen los miembros claves (trabajadores y líderes), acerca de la relación de la empresa con el entorno. (dominación, su misión, armonía, entre otros).
- Creencias en relación a la persona: ¿Qué significa ser humano?, y qué se consideran intrínsecos o fundamentales en las personas, ¿la naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿los seres humanos son o no son perfectibles?
- Creencias en relación al trabajo: Evalúa la actitud que conviene o que deben tener los seres humanos, para asumir las creencias o presunciones básicas acerca de la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, auténticos.
- Creencias en las relaciones interpersonales: a través de este indicador se estima cual es el modo apropiado de relación entre las personas y de distribución de poder y amor.

¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal? ¿Se basa en autoridad tradicional, en la ley, en carisma, o en qué?

Creencias en relación a la transparencia de la gestión: a través de este indicador se evalúan las reglas lingüísticas y de conducta que define lo que es y no es real, lo que es un hecho, como debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se revela o descubre; conceptos básicos del tiempo y es espacio.

## **2.5 Aspectos referenciales del Centro Universitario de Oriente**

Díaz (2011) en la memoria de labores del Centro Universitario de Oriente (2002-2010) refiere que esta unidad académica, fue fundada en 1977, como parte del programa de descentralización y democratización de la educación universitaria impulsada por la Universidad de San Carlos de Guatemala. CUNORI tiene 36 años de atender la población estudiantil, sectores productivos y comunidades e instituciones en el área nororiental.

Su sede central está en la ciudad de Chiquimula, específicamente en la carretera CA-9 kilómetro 169 de la ruta al atlántico, con una cobertura en los departamentos de Chiquimula, Zacapa, Izabal y El Progreso.

Esta unidad académica ofrece carreras a nivel técnico a partir del año 1977, licenciatura desde el año 1988 y maestría en el año 2001. Así mismo ofrece diplomados y cursos cortos, según se determinan las necesidades.

Díaz (2011) además de los proyectos educativos realiza actividades de investigación extensión y de servicio, ante las instituciones públicas, no gubernamentales y privadas ubicadas en la región, dependiendo de la demanda de cada una de ellas, y las ejecuta a través de los programas de prácticas estudiantiles, Ejercicio Profesional Supervisado, Practica Profesional Supervisada y Trabajos de Graduación, que realizan los estudiantes de cada una de las carreras.

### **2.5.1 Misión**

Unidad de Planificación (2013) CUNORI se identifica con la misión “Somos un Centro Universitario con cultura democrática, rectora de la educación superior en la región oriental responsable de contribuir en su desarrollo y solución de los problemas de la naturaleza y la sociedad, mediante la generación, difusión y aplicación del conocimiento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.”

### **2.5.2 Visión**

Unidad de Planificación (2013) su visión es “Ser el Centro Universitario líder de la educación superior en el oriente de Guatemala, cuyo fin fundamental sea elevar el nivel espiritual de los habitantes de la región, a través de la profesionalización del recurso humano en las diversas disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas, desarrollando los programas de docencia, investigación y extensión universitaria con excelencia académica como factor de desarrollo.”

Muchos de los nuevos empleados desconocen de la misión y visión del CUNORI, y la gran mayoría desconocen de los valores generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **2.5.3 Sistema organizacional**

El sistema organizacional obedece a un estilo vertical en el cual aparecen en orden de jerarquía el Consejo Directivo, presidido por el Director de la Unidad Académica. En cuanto a la función meramente académica, aparece en primer lugar la Coordinación Académica, presidida por el Coordinador Académico y contando con la participación de un coordinador por cada una de las carreras.

Cada una de las carreras manifiesta una organización particular en la cual se puede apreciar un staff de docentes específicos, una oficina de secretaría, una ubicación física identificada y el personal de servicio necesario.

El Centro Universitario de Oriente, ha venido creciendo en cuanto a carreras nuevas y por ende de recurso humano para efectuar tareas administrativas, docentes y operativas, esto ha conducido a problemas que algunas a simple vista son imperceptibles por las mismas personas que laboran en la institución.

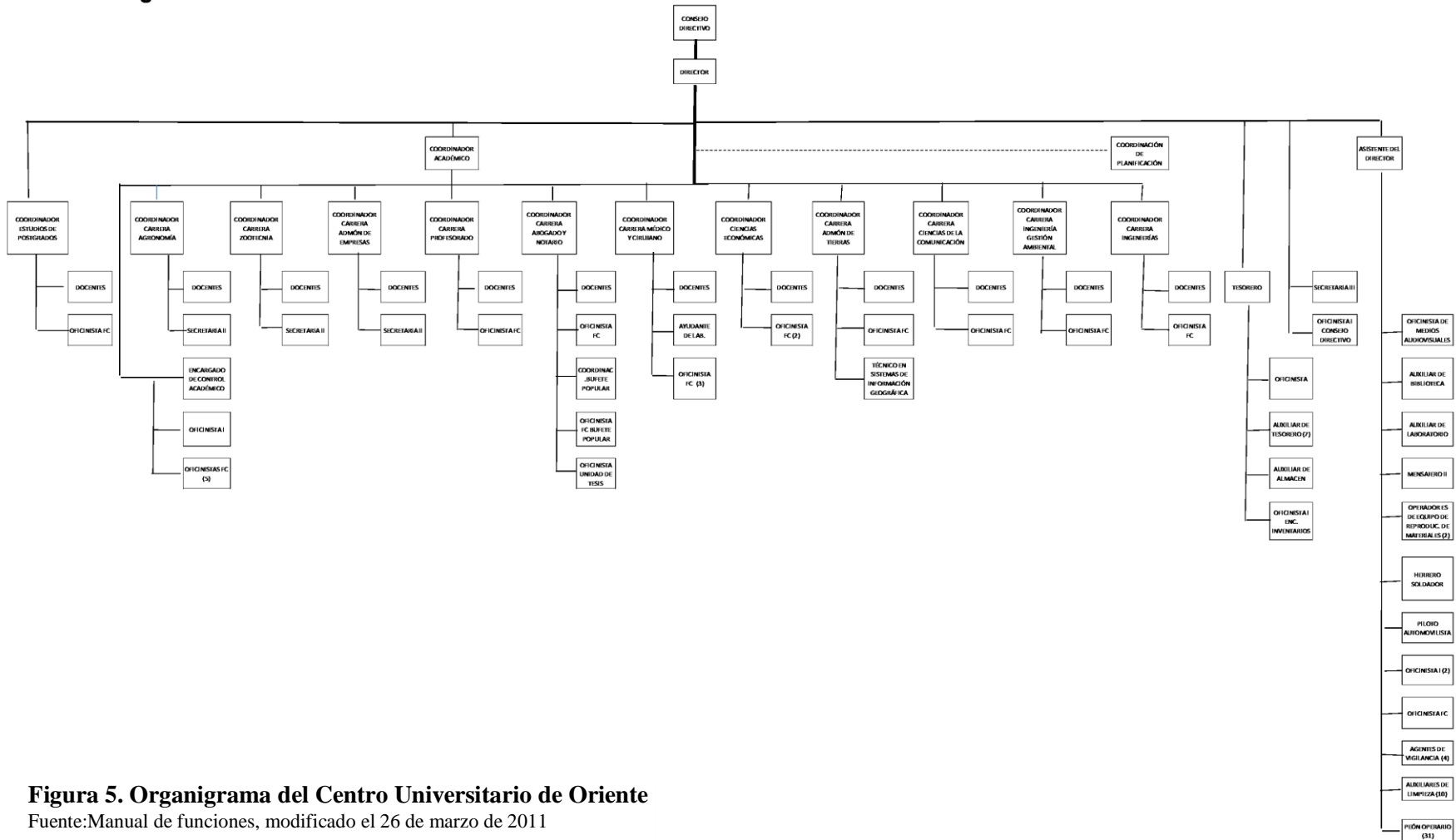
#### **2.5.4 Valores**

Los valores, son el conjunto de pautas y filtros que permite seleccionar y aceptar o no las normas, lo cual genera actitudes y conductas que pueden tener como producto resultados positivos o negativos para la institución. De aquí que para cambiar actitudes y conductas que den resultados positivos para la Universidad se tiene que cambiar o reafianzar los valores que permitan alcanzarlos.

Para seleccionar los valores compartidos por los miembros de la Universidad, se elaboró originalmente una lista de treinta y cinco valores organizacionales de los cuales se hizo una preselección de quince considerados los más importantes: eficiencia, responsabilidad, respeto, transparencia, excelencia, colaboración, autonomía universitaria, solidaridad, compromiso, identidad, servicialidad, honestidad, equidad, tolerancia y credibilidad.

## 2.5.6 Organigrama

### Estructura organizativa



**Figura 5. Organigrama del Centro Universitario de Oriente**

Fuente:Manual de funciones, modificado el 26 de marzo de 2011



## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Este capítulo describe cada uno de los aspectos metodológicos que se utilizaron para realizar el estudio sobre el “Análisis de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente. Entre ellos se encuentran: tipo de investigación, método, estadística, definición de la población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, fuentes de información y estrategia de investigación, hipótesis, conceptualización y operacionalización de variables e indicadores.

Cabe mencionar que la investigación se enmarco en la metodología mixta; es decir, desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

#### **3.1 Tipo de investigación**

El objeto de la investigación se abordó desde el nivel de conocimiento descriptivo. Explora y describe el conjunto de supuestos y valores de los dirigentes del Centro Universitario de Oriente y a nivel superficial los artefactos de los cuales se describirá el tipo de liderazgo de los directivos, la percepción del ambiente por el personal docente, administrativo y de servicio y los aspectos materiales de la cultura organizacional según el modelo de Edgar Schein. “A este nivel de investigación lo que se busca es especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.80). Así también Tamayo (2003, p.50) define este tipo de investigación “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, es enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.”

#### **3.2 Método de investigación**

La investigación se abordó a través de dos métodos, deductivo e inductivo. Zorrilla y Torres (1992, p.33), indican que el método deductivo “es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico puede

deducirse varias suposiciones”, en tal sentido se partirá de un modelo teórico expuesto y probado sobre el análisis de la cultura organizacional el cual consiste en el análisis de tres dimensiones artefactos y creaciones, valores y supuestos para identificar y explicar el objeto de estudio.

En la etapa de la aplicación de este método abordó las diversas teorías que proponen los autores, es decir las teorías generales de la cultura organizacional que se esperan ser contrastadas con la realidad de la institución que se está analizando.

Así también se hizo uso del método inductivo Méndez (2006, p.239) lo define como el “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observación”. Debido a que la investigación es una metodología mixta la parte cualitativa sigue una lógica inductiva que busca en la realidad natural de los sujetos el significado que le otorgan a los hechos investigados. En este caso los valores que caracterizan la cultura organizacional, así como también se tomó una muestra del área docente para conocer cómo perciben estos la cultura de la instrucción, de los resultados obtenidos se generalizara sobre esta área.

Las etapas para la obtención de los resultados de este método son: en primer lugar el método de la observación, entrevistas a los dirigentes de la institución y cuestionarios al personal administrativo y de servicio, seguidamente de la obtención de los resultados se procedió a su análisis y clasificación luego se generalizó.

### **3.3 Estadística**

El análisis de las variables cuantitativas clima y liderazgo se realizó a través de la estadística descriptiva aplicando las siguientes técnicas: tablas de frecuencia, tablas de contingencia y tablas dinámicas (Excel).

Para el análisis del clima se hizo una adaptación al cuestionario propuesto por Alcalá (2011), el que consta de 62 ítems incorporando las nueve variables del modelo Litwin y Stringer; el cuestionario utiliza la escala de respuesta tipo Likert con cuatro opciones de

respuesta (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo) para su interpretación hizo uso de la escala que se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4. Escala de medición de clima organizacional**

ZONAS DE DIAGNOSTICO	RANGO PROMEDIO		SIGNIFICADO	MEDIDAS A TOMAR
	Desde	Hasta		
Excelencia	3.75	4	Muy buen desarrollo	NINGUNA
Fortaleza	3.25	3.74	Buen desarrollo	NO SON NECESARIAS, AUNQUE AÚN PUEDE MEJORAR
Precaución	3.00	3.24	Desarrollo medio	NECESARIAS
Alerta	0.00	2.99	Bajo desarrollo	URGENTES

Fuente: Alcalá (2011, p. 40).

### 3.4 Definición de la población y tamaño de la muestra

Para la determinación de la muestra se hizo uso del muestreo probabilístico estratificado, dividiendo la población como se presenta a continuación:

**Cuadro 5. Distribución del recurso humano por nivel de CUNORI**

ESTRATO	NÚMERO DE TRABAJADORES
Directivos	4
Profesores y coordinadores	209
Personal administrativo	42
Personal de servicio	25
TOTAL	280

Fuente: Unidad de Planificación del Centro Universitario de Oriente 2013

De los directivos se consideraron para el estudio el Director del Centro, Coordinador Académico, asistente administrativo, y Director de postgrado, así mismo los coordinadores de carreras, el personal administrativo y servicio. De la población total de profesores y coordinadores se tomó una muestra.

La fórmula que se usó para el cálculo de la muestra es el muestreo simple aleatorio para poblaciones finitas propuesta por Solís (1989, p.69) que a continuación se presenta:

$$n = \frac{N}{(N * d^2 + 1)} \quad n = \frac{209}{209 * 0.10^2 + 1}$$

**Descripción:**

n: tamaño de la muestra

$$n = 68$$

N: Población

d= error

**Datos**

N= 209

d= 10%

Para la determinación del número de profesores a tomar en cuenta de cada carrera se hizo uso de la fórmula de la fracción constante indicada por (Hernández Sampieri et al., 2010, p.185):

$$K = \frac{n}{N}$$

$$K = \frac{68}{209}$$

$$K = 0.32535885$$

**Cuadro 6. Cálculo del tamaño de la muestra**

CARRERAS	TOTAL POBLACIÓN	MUESTRA
Administración de Empresas	12	4
Ciencias Económicas Plan Sábado	30	10
Agronomía	14	5
Zootecnia	14	5
Administración de tierras	19	6
Ingeniería Civil, Sistemas e Industrial	24	7
Medicina	37	11
Ciencias de la Comunicación	14	5
Abogado y Notario	14	5
Gestión Ambiental	10	3
Pedagogía	20	7
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>68</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Unidad de Planificación del CUNORI (junio de 2013)

### 3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

#### 3.5.1 Técnicas de investigación

Para recopilar y analizar la información, se utilizaron las técnicas que se presentan en el cuadro 7 : entrevistas, encuesta y observación. A través de la guía de entrevista se obtuvo datos sobre los valores y supuestos del área directiva, los cuestionarios fueron dirigidos a coordinadores, profesores y personal administrativo y de servicio, de los cuales se obtuvo información de los artefactos de la cultura organizacional y por último se obtuvo información importante a través de una guía de observación.

#### 3.5.2 Instrumentos para la investigación de campo

Los principales instrumentos de investigación que se utilizaron para obtener información de fuentes primarias, fueron según el cuadro 7, cuestionarios tomados o adaptados de investigaciones realizadas por especialistas sobre los aspectos socio laborales que interesa analizar, y algunas encuestas que se elaboraron específicamente para los fines propios del estudio que se realiza. Los objetivos perseguidos con los instrumentos que se emplearon para obtener las respuestas de las personas que resultaron seleccionados como parte de la muestra, se exponen en el siguiente cuadro.

**Cuadro 7. Instrumentos de la investigación de campo**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
ENTREVISTA PERSONAL	GUÍA DE ENTREVISTA	Identificar los principales supuestos y valores que prevalecen en los funcionarios del nivel estratégico en el Centro Universitario de Oriente
ENCUESTA	CUESTIONARIO	Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en los altos directivos, Coordinador Académico, y Coordinadores de carrera del Centro Universitario de Oriente
		Determinar cómo los profesores y personal administrativo y de servicio del Centro Universitario de Oriente perciben el clima organizacional.
OBSERVACIÓN	GUÍA DE OBSERVACIÓN	Describir los artefactos materiales de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.6 Fuentes de información y estrategia de investigación**

#### **3.6.1 Fuentes primarias y secundarias**

Para establecer los elementos teóricos y conceptuales que sirven de sustento a la presente investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Se realizó una revisión de la bibliografía disponible sobre el tema de estudio y los temas que lo complementan, en los centros de documentación accesibles que contienen material especializado sobre temas específicos, tales como comportamiento organizacional, cultura organizativa, y en general sobre teoría de la organización; seleccionando, después de una observación detenida, aquellos más adecuados para el estudio de la cultura organizacional.

Así como también los documentos del Centro Universitario de Oriente, que contienen las normas y regulan sus funciones y procedimientos del personal administrativo y de servicio tales como la Ley Orgánica, los Estatutos y los distintos reglamentos aplicables a las acciones específicas vinculadas con aspectos administrativos y técnicos que, en conjunto describen las variables que ayudan a explicar la formalización, centralización y complejidad de su estructura organizativa y que es parte de la cultura organizacional

La información tomada de fuentes primarias fue extraída de los trabajadores que conforman el nivel directivo (Director de la institución, Asistente de dirección, Coordinador de Control Académico y ex director de la institución), Coordinadores de carreras y Coordinadora de la Unidad de Planificación, y otra parte será tomada de los profesores y personal administrativo y de servicio.

#### **3.6.2 Estrategia**

La estrategia que se siguió para la obtención de la información en cuanto a los supuestos y valores corporativos es a través de una entrevista personal a los directivos, abordando de forma separada a cada integrante, la que se efectuó en el horario de trabajo que estableció cada uno; para la obtención de la información de los

artefactos clima organizacional y estilo de liderazgo se distribuyó las boletas por carrera en su respectivo horario de trabajo.

### 3.7 Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores

El análisis de las categorías y variables que permiten comprobar las hipótesis planteadas, al contrastar los aspectos teóricos con la realidad objetiva, requiere que se establezcan para cada variable un conjunto de indicadores; cuya función es servir de puente entre las abstracciones que la teoría permite formular sobre el comportamiento de las variables que explican las categorías estudiadas, con lo que ocurre en concreto con el fenómeno que se estudia.

Un desglose de las hipótesis de esta investigación, y las distintas variables que permiten conocer su estado actual, como también de los indicadores que sirven para medir el comportamiento de tales variables, se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 8. Desglose de hipótesis, variables e indicadores**

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
1. Los supuestos que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.	<b>Supuestos culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de los dirigentes de la misión institucional.</li> <li>▪ Naturaleza de los servicios que presta la institución.</li> <li>▪ Orientación de la institución hacia los usuarios.</li> <li>▪ Nivel de formalización requerido para organizar el trabajo.</li> <li>▪ Tipo de trabajadores que requiere la institución.</li> <li>▪ Actitud de la los trabajadores hacia el trabajo.</li> </ul>
2. Los valores que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.	<b>Valores de los directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación del personal con la institución.</li> <li>▪ Capacidad de los trabajadores para alcanzar la excelencia.</li> <li>▪ Necesidad de escuchar las opiniones de los usuarios.</li> <li>▪ Capacidad de innovación.</li> <li>▪ Grado de Interés que existe en los que trabajan en la Institución.</li> </ul>
	<b>3.1 Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés del líder por la tarea</li> <li>▪ Grado de uso de la autoridad</li> <li>▪ Interés del líder por la gente</li> <li>▪ Grado en que se alienta la participación</li> <li>▪ Interés del líder por la productividad</li> <li>▪ Grado de fomento de la autonomía</li> </ul>

3. Los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente reflejan una cultura fuerte y funcional.	<b>3.2 Clima organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Recompensa</li> <li>▪ Riesgo</li> <li>▪ Relación</li> <li>▪ Desempeño</li> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Tolerancia al conflicto</li> <li>▪ Identidad</li> </ul>
	<b>3.3 Creaciones materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología</li> <li>▪ Estructura organizacional</li> <li>▪ Símbolos</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Distribución física</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se presenta el análisis de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente, aplicando el modelo de Edgar Schein (2004). La información recopilada permitió obtener datos de fuentes primarias que luego fueron sintetizados en los cuadros que aparecen como apéndice. En este capítulo se efectúa un análisis crítico de esa información con el propósito de confirmar las hipótesis formuladas. Como hipótesis general se planteó: En el Centro Universitario de Oriente prevalece una cultura organizacional fuerte y funcional lo cual se refleja en los valores fundamentales arraigados y difundidos en su personal.

Para el análisis se inició con el tercer nivel, el más profundo, que permite establecer los principales supuestos o presunciones básicas; es decir, la manera de percibir, pensar y sentir de los directivos del Centro Universitario de Oriente, que fueron obtenidos a través de entrevista: la misión de la institución, la naturaleza de los servicios que presta el CUNORI, su orientación al usuario y la formalización para organizar el trabajo; como también sobre la clase de gente que se requiere en la institución, su actitud hacia el trabajo.

En el segundo nivel del modelo se encuentran los valores que manejan sobre la identificación del personal con la institución, la búsqueda de la excelencia, la necesidad de escuchar al usuario y las oportunidades de innovación que existen para la gente y el interés que los trabajadores ponen en el trabajo.

En el primer nivel se analizaron los artefactos, que es la parte más visible de la cultura organizacional, lo audible y visible, que es la creación de los supuestos y valores; este se conformó por el estilo de liderazgo que prevalece en los directivos y coordinadores de CUNORI que según Schein (2004), la cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda, se identifica si sus actitudes corresponden a un estilo autocrático, democrático o participativo o de dejar hacer. Posteriormente se determina cual es el estilo de liderazgo que predomina y según el autor referido anterior mente este incide en la creación de un determinado clima organizacional.

Así también dentro del nivel de artefactos se procedió a diagnosticar la percepción que tienen del clima organizacional los profesores y trabajadores del área administrativa y de servicio de CUNORI, con base al modelo de Litwin y Stinger abordado por Bergeron, Coté, Jacques y Belanger (1983) en el cual se consideran nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones interpersonales, estándares de desempeño, cooperación, conflicto e identidad.

En seguida se complementan las opiniones del personal docente, administrativo y de servicio con las respuestas de los directivos y coordinadores al reactivo que permite apreciar sus impresiones sobre el sistema de valores y normas de conducta de la cultura actual para establecer los principales rasgos que permiten tipificarla. Además, este mismo reactivo permite establecer cuáles son los rasgos principales de los valores, tradiciones y creencias que deberían prevalecer en la cultura deseada para generar actitudes positivas en el personal que permitan elevar los niveles de rendimiento de cara a los cambios en el entorno.

Por último se presenta la descripción de las creaciones materiales de la cultura organizacional de CUNORI, como su tecnología, símbolos, espacio físico y estructura organizacional.

La hipótesis general que se dará respuesta con el análisis de las variables es la siguiente: En el Centro Universitario de Oriente prevalece una cultura organizacional fuerte y funcional lo cual se refleja en los valores fundamentales arraigados y difundidos en su personal.

#### **4.1 Supuestos**

En relación a los directivos de CUNORI, se identifican los principales supuestos que se manejan en este nivel organizacional. Estos elementos de la cultura organizacional permiten explicar la manera como los gestores de recursos humanos de más alto nivel conciben la manera en que se debe hacer el trabajo en la Institución, y al concretizarse en un determinado estilo de liderazgo influyen en la conducta del personal (clima organizacional) que al interrelacionarse estos elementos conforman la cultura organizacional.

Tales supuestos incluyen, por una parte la percepción del más alto nivel sobre el propósito básico de la institución en la sociedad, la naturaleza y características de los servicios que CUNORI presta y la medida en que deben orientarse hacia los usuarios, así como la tendencia que existe a establecer un cierto grado de formalidad en la estructura organizativa.

Para este nivel de supuesto la hipótesis específica que se formulo es la siguiente: Los supuestos que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.

#### **4.1.1. Misión institucional**

Los dirigentes de la institución (75%) tienen una concepción mecánica de la misión de CUNORI, esto indica que los directivos conciben el propósito básico de la institución de ser una institución con cultura democrática, rectora de la educación superior en el área del nororiente y responsable de contribuir al desarrollo y solución de los problemas socioeconómicos, mediante la creación, difusión y aplicación del conocimiento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Por otra parte existen directivos (25%), que consideran la adopción de un enfoque estratégico para la planificación de la razón de ser de CUNORI, que tome en cuenta la necesidad de aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades y enfrentar adecuadamente amenazas del entorno, minimizando las debilidades y maximizando las fortalezas de la institución.

#### **4.1.2. Naturaleza de los servicios que presta el Centro Universitario de Oriente**

En cuanto a la naturaleza de los servicios que presta la institución, los directivos (50%) tienen el supuesto que los servicios deben estar asociados a la búsqueda de la excelencia, en el sentido que sea la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los usuarios con servicios de alta calidad, sea una idea unificadora que oriente la atención de los trabajadores de la institución.

Otro 50 % de los directivos tienen la idea de que los servicios deben prestarse de acuerdo a lo establecido en los procedimientos, sin arriesgarse a salirse de lo establecido, marcándose en este nivel una tendencia a concebir la prestación de estos servicios desde una perspectiva burocrática, en la cual prevalece el supuesto de que un adecuado nivel de formalización garantiza la prestación de servicios con eficacia, toda vez que permite obtener un rendimiento aceptable del personal.

#### **4.1.3. Orientación al usuario**

Las instituciones exitosas del futuro girarán entorno a las necesidades del usuario, en el CUNORI el 50% de los directivos tienden a concebir que los servicios que se prestan deberían estar orientados hacia el usuario de manera estratégica, es decir, anticipando sus demandas. El 50% parten de la premisa de que seguir fielmente los procedimientos establecidos formalmente, o la creación de instrumentos formales más adecuados para el establecimiento normas de desempeño son los mecanismos idóneos para asegurar una adecuada satisfacción de las necesidades de los usuarios.

En este sentido la responsabilidad de los trabajadores se limita a la obtención de los resultados formalmente establecidos, sus esfuerzos se encaminan al cumplimiento de sus tareas; sin tomar en cuenta que la satisfacción de las necesidades de los usuarios con una excelente calidad, es la única forma de conseguir los objetivos institucionales con eficacia y que esta convicción debe constituir una norma de comportamiento generalizada entre el personal.

#### **4.1.4. Formalización para organizar el trabajo**

Los supuestos implícitos en la manera como se concibe la organización del trabajo desde la perspectiva de los directivos de CUNORI se encuentran divididos. El 25% parten del supuesto que se debe permitir cierta libertad de acción a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la manera como realizan su trabajo; el 75% de los directivos tienen la idea que la eficiencia se puede lograr mediante el establecimiento de estructuras altamente formalizadas. Más adelante se verá como la concreción de

estos supuestos en un determinado estilo de liderazgo ha contribuido a la creación de un clima organizacional altamente burocrático y autoritario que incide negativamente en el rendimiento de los trabajadores.

#### **4.1.5. Clase de trabajadores que requiere la institución**

Para desarrollar el trabajo en la institución, son fundamentales los valores al menos así lo concibe el 25% de los directivos, que la institución necesita personas con valores, El 75% de los directivos se centraron en la necesidad de que el personal conozca el trabajo, para lo cual señalaron la necesidad de capacitar al personal para lograr una mejor calidad en el trabajo, así como de dar a conocer los procedimientos y normas que deben seguir para realizar sus tareas. Lo anterior indica que los directivos parten del supuesto de que las personas deben ser dirigidas y controladas para que apliquen el esfuerzo necesario para la consecución de los objetivos de la institución y, por lo tanto, corresponden a las suposiciones de la teoría X, según la cual, las personas prefieren que se les supervise directamente porque desean evitar la responsabilidad sobre los resultados y evitan ejercer su iniciativa para no correr el riesgo de cometer errores que puedan afectar su estabilidad en el trabajo.

En las consideraciones anteriores se puede apreciar una marcada influencia de la cultura burocrática en los supuestos de los directivos de CUNORI, cuyo efecto en la gente es que reduce su capacidad de innovación al inducirlos a mostrar una conducta caracterizada por el fuerte apego al respeto de las normas establecidas formalmente.

#### **4.1.6. Actitud de los trabajadores hacia el trabajo**

En cuanto a la actitud de las personas hacia el trabajo el 75% de los directivos parten de la idea que es necesario combinar una serie de factores motivacionales para que las personas, de acuerdo con las necesidades de cada una de ellas, perciban que la institución se preocupa por satisfacerlas a la vez que busca la consecución de los objetivos organizacionales. No se reconoce que en la actualidad existe un bajo nivel de motivación en el personal, persistiendo el supuesto que para optimizar su rendimiento se debe mejorar los procedimientos y establecer normas que permitan

evaluar el desempeño como un mecanismo adecuado para elevar la eficiencia en el trabajo.

El 25% de los directivos conciben la idea de la implantación de un sistema de planificación estratégica para dar oportunidad a los trabajadores de que participen en la elaboración de procedimientos y mecanismos que permitan alcanzar los objetivos con eficacia, siendo la mejor forma de conseguir un alto grado de compromiso entre el personal para mejorar considerablemente la eficiencia en el desarrollo de sus tareas, de manera que se consiga elevar el rendimiento de los trabajadores.

#### 4.1.7 Comprobación de la hipótesis supuestos

La hipótesis planteada según la variable supuestos se define de la siguiente manera: “los supuestos que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.”

**Cuadro 9. Supuestos que prevalecen en la parte directiva**

SUPUESTOS	Supuestos burocráticos	Visión estratégica
Misión	0.75	0.25
Naturaleza de los servicios	0.50	0.50
Orientación al usuario	0.50	0.50
Formalización para organizar el trabajo	0.75	0.25
Clase de trabajadores que requiere la institución	0.75	0.25
Actitud de los trabajadores hacia el trabajo	0.75	0.25

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Para determinar el porcentaje que corresponde a supuestos se hará uso de la media ponderada:

$$\bar{x}_w = \frac{\sum xw}{\sum w}$$

Dónde:

$\bar{x}_w$ : media ponderada

x: observación individual

w: ponderación asignada a cada observación

**Cuadro 10. Cálculo de la media pondera para los supuestos burocráticos**

SUPUESTOS	x	w Directivos	x.w
Misión	0.75%	4	3
Naturaleza de los servicios	0.50%	4	2
Orientación al usuario	0.50%	4	2
Formalización para organizar el trabajo	0.75%	4	3
Clase de trabajadores que requiere la institución	0.75%	4	3
Actitud de los trabajadores hacia el trabajo	0.75%	4	3
<b>Sumatoria</b>		24	16

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

$$\bar{x}_w = \frac{\sum 16}{\sum 24} = 0.67\%$$

**Cuadro 11. Cálculo de la media pondera para los supuestos estratégicos**

SUPUESTOS	x	w Directivos	x.w
Misión	0.25%	4	1
Naturaleza de los servicios	0.50%	4	2
Orientación al usuario	0.50%	4	2
Formalización para organizar el trabajo	0.25%	4	1
Clase de trabajadores que requiere la institución	0.25%	4	1
Actitud de los trabajadores hacia el trabajo	0.25%	4	1
<b>Sumatoria</b>		24	8

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

$$\bar{x}_w = \frac{\sum 8}{\sum 24} = 0.33\%$$

En tal situación, y considerando los criterios para determinar los supuestos que prevalecen en la parte directiva de CUNORI, se rechaza la hipótesis planteada ya que un 67% de los directivos tienen una inclinación hacia una creencia burocrática, es decir que prevalece un apego irrestricto a los procedimientos y reglas de trabajo, estos supuestos también se evidencia en el tipo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional que estos directivos propician, los cuales obstaculiza responder a las necesidades de la organización y la sociedad.

## **4.2. Valores directivos**

Los valores corporativos es el conjunto de significados sobre lo que es conveniente o no para la institución, explican por qué las personas que trabajan en ella prefieren un modo de hacer las cosas a otro de sentido inverso. En términos generales estos valores se generan en la cima estratégica y son transmitidos a los trabajadores por medio de los líderes en la organización mediante el refuerzo positivo de una forma determinada de realizar sus tareas. Por lo tanto, los valores influyen en las actitudes del personal respecto a lo que es correcto hacer para maximizar su contribución al logro de los objetivos de la organización.

La hipótesis específica que se formuló es la siguiente: Los valores que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.

### **4.2.1. Identificación del personal con la institución**

El 50% de los directivos de CUNORI, tienen una percepción baja sobre el orgullo que sienten los trabajadores respecto a la calidad con que se prestan los servicios en la institución. Este hecho constituye un problema que requiere un profundo estudio de las actitudes del personal hacia los usuarios para la formulación de alternativas tendentes a la adopción de medidas para cambiar este comportamiento.

El sistema de valores se debe inculcar en el personal desde la cima estratégica mediante la promoción de la misión de CUNORI, actualmente se encuentra según el análisis del clima organizacional en bajo desarrollo; es decir, que existe desconocimiento de la misión en el personal docente, administrativo y de servicio.

No obstante, mientras en la misión institucional y en el estilo de liderazgo en el recurso humano que predomina en CUNORI no se incluyan valores que rompan con el formalismo y que tiendan a la búsqueda de la excelencia; difícilmente se podrá lograr que las personas realicen su trabajo con la convicción de que la prestación de



un servicio de calidad, es el único medio para que satisfagan sus necesidades de autorrealización y autoestima.

#### **4.2.2. Búsqueda de la excelencia**

La búsqueda de la excelencia, es una tarea apoyada por los directivos, es decir, que existe consenso en este nivel de qué se debe buscar la excelencia en la prestación de los servicios a los usuarios. Para lograr ese propósito se recomiendan acciones tales como procesos de formación relativo al puesto y crecimiento personal, la concientización de los trabajadores sobre la necesidad de hacer bien las cosas. Sin embargo, persisten las recomendaciones que propugnan por una mayor formalización de la estructura organizativa, en el sentido que se debe sistematizar los procedimientos y normas de desempeño para mejorar el rendimiento del personal. Otras opiniones sugieren procesos de supervisión que impliquen revisión del trabajo, evaluación de los procesos.

El elemento que falta en las apreciaciones anteriores es que en la institución se debe crear un clima de trabajo donde predominen valores y creencias de aceptación común orientadas a la consecución de la excelencia en todos los aspectos. Esta constituye una tarea de todos los dirigentes de recursos humanos en su papel de líderes, puesto que la búsqueda de la máxima eficiencia y eficacia supone un proceso de aprendizaje en el que ellos juegan un papel protagónico para generar un cambio tendente a reemplazar los valores propios de una gestión burocrática por los valores característicos de un estilo de gestión responsable.

#### **4.2.3. Escucha al usuario**

Los directivos reconocen que para ser competitivos en la actual época se debe dar la oportunidad que los usuarios reporten los fallos y debilidades del servicio. Sin embargo no existen mecanismos para que las impresiones y sugerencias de los usuarios lleguen a los niveles superiores de la estructura organizativa.

La clave de la competitividad de cualquier organización es saber escuchar a los usuarios y ofrecer soluciones a problemas específicos y visibles y las sugerencias de los usuarios deben hacerse llegar no sólo a las instancias superiores, sino también a las personas encargadas de prestar los servicios a estos, y permitir su participación en el diseño de los procedimientos y normas que orientan su comportamiento. De esta manera se hace posible que las personas desarrollen creativamente nuevas formas de hacer su trabajo, lo cual redundará positivamente en su motivación personal en tanto que les permite satisfacer su necesidad de autorrealización y, por lo tanto, eleva su satisfacción en el trabajo y mejora considerablemente su rendimiento.

#### **4.2.4. Oportunidades de innovación**

En cuanto a las oportunidades que tienen los trabajadores del CUNORI para desarrollar su creatividad e innovar procedimientos y normas de trabajo, el 75% de los directivos conciben que si existen, pero algunos de ellos no la aprovechan. El 25% de los directivos creen que las oportunidades no existen actualmente en tanto que los procedimientos existentes son inflexibles.

Como se ha planteado anteriormente, el alto nivel de formalización existente es un obstáculo que persiste en la estructura organizativa de CUNORI para el desarrollo de la creatividad de los trabajadores, por cuanto limita su conducta al marco establecido en los procedimientos. Las oportunidades de innovación se pueden encontrar actualmente en la flexibilidad de los jefes al permitir que sus trabajadores corran el riesgo de cometer algunos errores al salirse de ese marco formal, puesto que solamente de esta manera será posible que ejerzan su iniciativa y creatividad para mejorar su eficiencia.

En términos generales se puede afirmar que en los directivos persiste la idea de que los jefes están conscientes de que debe mostrarse interés por el desarrollo de la iniciativa y creatividad de las personas, puesto que de esta manera logrará un mayor rendimiento en su trabajo y contribuirá con mayor eficiencia al logro de los objetivos; sin embargo, como se verá más adelante, el estilo de liderazgo que prevalece en los directivos y coordinadores de carrera de CUNORI se caracteriza por tener una

orientación altamente burocrática que no permite que los trabajadores ejerzan su autonomía.

#### **4.2.5. Interés por el trabajo**

La idea que los directivos tienen sobre el interés que los trabajadores manifiestan para realizar sus tareas se encuentran divididas, el 50% de los directivos conciben de que en general los trabajadores no muestran suficiente responsabilidad, y la otra parte, que existen diferentes tipos de conducta en los trabajadores, de tal forma que algunos asumen sus tareas con un alto nivel, otros con un nivel aceptable y algunos con un bajo nivel de responsabilidad.

Sobre las apreciaciones anteriores, cabe señalar que un elemento positivo es que en la cima estratégica prevalecen de alguna manera valores que conciben que para lograr un mayor interés de la gente por la responsabilidad, se debe establecer mecanismos tendentes a elevar la calidad de vida en el trabajo, como son el enriquecimiento de los puestos esto promueve la autonomía entre los trabajadores, elevar el nivel de motivación con que se desempeñan y, como resultado, obtener mayores niveles de satisfacción y rendimiento.

#### **4.2.6 Comprobación de la hipótesis valores**

La hipótesis planteada según la variable valores se define de la siguiente manera: “los valores que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad”, se procedió a realizar una tabulación de las respuestas obtenidas de las entrevistas sostenidas las que se presentan en el cuadro 12:

**Cuadro 12. Valores organizacionales que prevalecen en la Parte directiva**

VALORES	Valores Burocráticos	Visión estratégica
Identificación del personal con la institución	0.50	0.50
Búsqueda de la excelencia	0	1
Escucha al usuario	1	0
Innovación	0.25	0.75
Interés por el trabajo	0.50	0.50

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Para el cálculo del porcentaje de los valores que prevalecen en la parte directiva al igual que en los supuestos, se hizo uso de la media ponderada ver los cuadros 13 y 14:

**Cuadro 13. Cálculo de la media pondera para los valores burocráticos**

VALORES	x	w Directivos	x.w
Identificación del personal con la institución	0.50 %	4	2
Búsqueda de la excelencia	0 %	4	0
Escucha al usuario	1 %	4	4
Innovación	0.25 %	4	1
Interés por el trabajo	0.50 %	4	2
<b>Sumatoria</b>		20	9

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

$$\bar{x}_w = \frac{\sum 9}{\sum 20} = 0.45\%$$

**Cuadro 14. Cálculo de la media pondera para los valores estratégicos**

VALORES	x	w Directivos	x.w
Identificación del personal con la institución	0.50 %	4	2
Búsqueda de la excelencia	1 %	4	4
Escucha al usuario	0 %	4	0
Innovación	0.75 %	4	3
Interés por el trabajo	0.50 %	4	2
<b>Sumatoria</b>		20	11

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

$$\bar{x}_w = \frac{\sum 11}{\sum 20} = 0.55\%$$

En tal situación, y considerando los criterios para determinar los valores organizacionales que prevalecen en la parte directiva de CUNORI, la hipótesis se cumple parcialmente ya que un 45% de los directivos prevalece un marcado sesgo burocrático que se refleja en un estilo de liderazgo altamente autoritario, inclinado a hacer sentir su poder y con una marcada orientación a la tarea y no a los resultados, lo constituye un serio obstáculo para obtener un mejor rendimiento de los recursos humanos y de esta manera poder lograr los objetivos de la organización y en la sociedad.

### 4.3 Artefactos

En este nivel se expresa o refleja la producción de los dos niveles anteriores (supuestos y valores), que son accesibles al investigador productos de la cultura, es el nivel más superficial de la cultura organizacional de acuerdo al modelo de Edgar Schein (2004). En esta investigación en el nivel de artefactos se analizó el estilo de liderazgo con que cuentan los directivos de CUNORI, clima organizacional y los artefactos mariales (tecnología, estructura organizacional, símbolos, infraestructura y distribución física).

Para el nivel de artefactos la hipótesis que se formuló es la siguiente: Los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente reflejan una cultura fuerte y funcional.

#### 4.3.1 Estilo de liderazgo

Para la variable liderazgo se estableció la siguiente hipótesis: El estilo de liderazgo con el que ejercen autoridad los dirigentes del Centro Universitario de Oriente es predominantemente democrático, debido a que se trata de una entidad académica y se trabaja en base a principios y valores.

Los líderes en las organizaciones son responsables de la transmisión de los supuestos y valores corporativos para formar una determinada ideología que da sentido y orienta las actitudes y los patrones de conducta de la gente en la organización. Es precisamente la actuación del líder en la formación de la ideología el elemento básico para la creación de un determinado tipo de clima organizacional, siendo el clima organizacional un reflejo de la cultura organizacional.

El estilo de liderazgo adoptado por los directivos en una organización puede ser autocrático o autoritario, democrático o participativo y de dejar hacer o de rienda suelta. Esta clasificación permite analizar los resultados de la investigación de campo con el propósito de determinar el estilo de liderazgo que predomina en el Centro Universitario de Oriente.

En el apéndice 3 y 5 se encuentran los resultados obtenidos del cuestionario de estilo de liderazgo que prevalece en los directivos y coordinadores de las carreras del Centro Universitario de Oriente.

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre estilo de liderazgo un 8% de los directivos y coordinadores del Centro Universitario de Oriente tienen un estilo de liderazgo autocrático o autoritario. Su principal preocupación está centrada en que los trabajadores cumplan con las órdenes que giran con estricto apego a los procedimientos y reglas establecidos formalmente, en tanto parten de la creencia que de esta manera se pueden alcanzar adecuadamente los objetivos de la organización. Son partícipes de la aplicación de sanciones o recompensas para lograr que la gente alcance un rendimiento aceptable. Estos líderes crean un clima organizacional que se puede calificar como burocrático o administrativo que incide negativamente en su satisfacción y rendimiento.

Las características señaladas se pueden corroborar en las actitudes implícitas en las repuestas de los directivos de CUNORI al reactivo correspondiente. Así se tiene que un 77% de los directivos y coordinadores conciben de que un subordinado debe lealtad en primer lugar a su jefe inmediato; un 54% tienen la creencia que castigar las violaciones a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina entre los trabajadores; y, un 46% conciben que las decisiones deben ser

comunicadas en asambleas generales, en lugar de promoverlas en pequeños grupos de trabajo. Estas actitudes corresponden a un sistema de valores burocráticos que promueven el trato impersonal entre los gerentes y los trabajadores que dirigen, como es el caso común en casi todas las instituciones del sector público.

En los resultados obtenidos sobre estilo de liderazgo se encontró que un 92% de los directivos y coordinadores de CUNORI tienden a ser democráticos o participativos ver apéndices (3 y 5). En este caso los líderes muestran una alta estimación por las opiniones del personal, se inclinan a establecer un ambiente de trabajo que, mediante una amplia participación de los empleados, satisfaga sus necesidades de logro, autoestima y autorrealización; de tal forma que se sientan motivados y realicen su trabajo con un alto nivel de satisfacción personal. El clima que crean los líderes democráticos promueve una ideología que refleja la existencia de una cultura de compromiso de la gente con los objetivos y metas que se establecen en forma conjunta.

La base de las apreciaciones anteriores se encuentra en las actitudes de los directivos y coordinadores del CUNORI. Los directivos y coordinadores tienen la creencia que es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de las autoridades superiores. Un 77% de ellos asumen que cuando haya desacuerdo la mejor solución es someter el asunto a votación.

Un 77% conciben que cuando un trabajador critica al jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias de forma exhaustiva; un 62% de los directivos y coordinadores asumen que los trabajadores atienden mejor las órdenes que provienen de un jefe amistoso con su personal; un 69% concibe que un jefe o supervisor debería utilizar reuniones para resolver desacuerdos a cerca de problemas importantes; un 69% que un jefe debe mantener a su personal informado de cualquier decisión que le afecte; Un 69% refiere que si dos trabajadores están en desacuerdo sobre un plan de acción, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos a su oficina y buscar una solución entre los tres.

En CUNORI no se encontró que los jefes se inclinan hacia un estilo de liderazgo de dejar hacer, cuyas características principales son que el líder utiliza muy poco su poder y favorece en gran medida la autonomía individual del personal considerando que de esta manera los trabajadores darán su máximo aporte a la consecución de los objetivos institucionales.

Un estilo de liderazgo de esta naturaleza, permite a los jefes formar una ideología capaz de crear un clima organizacional que corresponde a una cultura de superación y excelencia, donde los trabajadores son capaces de asumir un alto grado de responsabilidad, porque parte del supuesto de que los trabajadores cuentan con suficiente madurez y tienen la firme convicción que la búsqueda de mejores formas para realizar su trabajo con la mayor eficiencia posible, es la forma más adecuada para satisfacer sus propias necesidades al mismo tiempo que contribuyen a que la organización alcance sus objetivos con la máxima eficacia posible.

A pesar de las inclinaciones de los directivos del Centro Universitario de Oriente hacia un estilo de liderazgo democrático; los supuestos y valores que manejan los directivos y el clima organizacional percibido por los trabajadores, permiten sostener con un nivel razonable de certeza que en realidad lo que persiste en la institución es un estilo de liderazgo autoritario. Los trabajadores deben plantear casi todos los problemas que enfrentan al superior inmediato, quien toma las decisiones para resolverlos, los aspectos motivacionales que trascienden las necesidades básicas de los trabajadores no son tomados en cuenta, por lo que no existe interés en que los trabajadores puedan tener un nivel adecuado de autonomía en el desempeño de su trabajo.

Más adelante, a partir del análisis de la percepción del ambiente que tienen los profesores y trabajadores del área administrativa y de servicio, se confirmará que perciben un elevado nivel de autoritarismo y formalismo.

Así, las actitudes y conducta de los directivos de CUNORI, han contribuido a formar una ideología en la gente que se basa en un sistema de valores y normas de conducta, que al ser generalizados, han fomentado un estilo de trabajo que limita la



capacidad de la gente para ejercer su iniciativa y desarrollar su creatividad para formular nuevas formas de realizar sus tareas. Además, en muchos casos se tienen controles, aunque no en forma sistematizada, sobre la puntualidad y responsabilidad en el desempeño de las tareas, presumiblemente debido a que no existe una adecuada orientación, ni un acercamiento personal de los niveles de dirección hacia los trabajadores del nivel operativo.

De ahí que, en el marco de estas convicciones generalizadas por los líderes entre el personal, sobre lo que es conveniente o no realizar para lograr los objetivos de la organización y asegurar su estabilidad en el trabajo, se observan, por una parte, actitudes en el personal que denotan una reducida satisfacción en el trabajo, una marcada apatía hacia la participación e identificación con el trabajo, en tanto que no consideran que su rendimiento sea importante para obtener recompensas y, por otra parte, un bajo nivel de responsabilidad que se expresa en la falta de orientación, identificación y participación de los trabajadores en la institución.

#### **4.3.2 Clima organizacional**

Como se ha destacado antes, los supuestos y valores que prevalecen en los directivos de CUNORI, se concretizan en una serie de normas y creencias de aceptación común que determinan la cultura organizacional dominante, es decir la forma en que los directivos de recursos humanos inducen a pensar a los trabajadores que deben hacerse las cosas en la organización. Se ha hecho énfasis, también, en el hecho de que la percepción de la cultura en los niveles inferiores de la estructura organizativa, se puede observar en la percepción de los trabajadores de ciertas variables que en conjunto constituyen el clima organizacional, siendo este un reflejo de la cultura organizacional, es un producto de los supuestos y valores, por lo tanto según el modelo propuesto por Edgar Schein (2004), el clima y el liderazgo forman parte de los artefactos es decir la parte audible y visible de la cultura organizacional.

En ese sentido, se tuvo como propósito analizar la percepción que tienen los profesores y trabajadores del área administrativa y de servicio, del ambiente de trabajo, haciendo un análisis en cada una de las siguientes variables: Estructura: se examinan sus impresiones sobre reglas, procedimientos y restricciones burocráticas

impuestas por la organización, responsabilidad: la autonomía que es dada al trabajador y las posibilidades que tiene de ser su propio jefe. Recompensa: sus actitudes respecto al sistema desempeño-premio se dedujeron de sus respuestas a las preguntas sobre la relación que observan del desempeño con la movilidad y la manera como se otorgan los aumentos salariales, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Seguidamente se analiza los sentimientos que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Así también se examinó la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes, también la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento, el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros trabajadores del grupo, así también el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

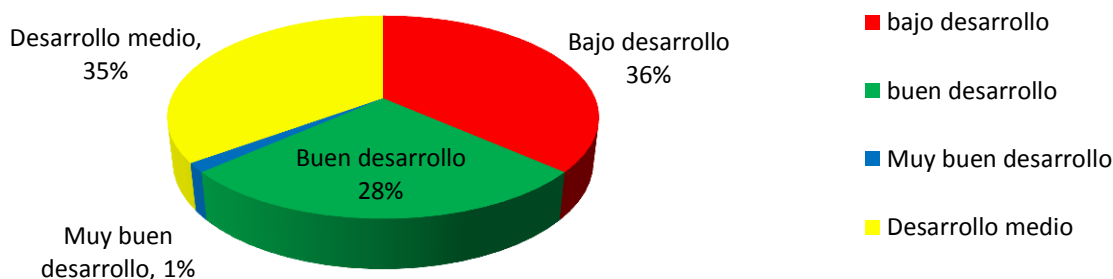
Por último el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La hipótesis a la cual se dará respuesta con los resultados obtenidos de la variable clima organizacional del Centro Universitario de Oriente es la siguiente: La percepción del ambiente de trabajo que tienen los profesores y personal administrativo y de servicio del Centro Universitario de Oriente, es excelente debido a la motivación para el éxito, poder y afiliación que tienen.

#### **4.3.2.1 Análisis preliminar del clima organizacional de CUNORI**

Al realizar el análisis del clima organizacional que predomina en el Centro Universitario de Oriente en forma global se evidencia que el 36% se encuentra en la zona de bajo desarrollo o área de alerta, el 35% se encuentra en la zona

desarrollo medio o zona de precaución, el 28% buen desarrollo y el 1% muy buen desarrollo o excelente, tal como se observa en la siguiente figura:



**Figura 6. Percepción general del clima del Centro Universitario de Oriente**

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Esto refleja que en la institución a nivel global, el grado de percepción del clima se encuentra entre las áreas de desarrollo medio y bajo desarrollo conformando un 71%, esto indica que se debe tomar medidas urgentes y necesarias, para que los trabajadores de CUNORI se motiven y tengan una mejor predisposición para hacer las cosas, se identifiquen con la institución y colaboren al logro de los objetivos como un solo grupo. Esto evidencia la cultura burocrática que prevalece en la institución, producto del tipo de liderazgo y los supuestos y valores que se manejan los directivos.

**Cuadro 15. Análisis demográfico relacionado con el género de los trabajadores de CUNORI (cantidades en %)**

Sexo	Grado de percepción del clima				Total general
	Bajo desarrollo	Desarrollo medio	Buen desarrollo	Muy buen desarrollo	
Femenino	18	11	11	0	40
Masculino	18	24	16	2	60
<b>Total general</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Como puede observarse en el cuadro anterior el género masculino presenta un mayor porcentaje entre bajo desarrollo y desarrollo medio del ambiente en comparación con el género femenino, es decir que las mujeres tiene una mejor percepción de la estructura organizacional, autonomía en la toma de decisiones en su

trabajo, desafíos que le impone el trabajo tienen mejor sentido de hacer las cosas, perciben un ambiente grato y de buenas relaciones sociales, e identificación con la institución.

**Cuadro 16. Análisis demográfico relacionado con el tipo de contrato de los trabajadores de CUNORI (cantidades en %)**

Tipo de contrato	Grado de percepción del clima				Total general
	Bajo desarrollo	Desarrollo medio	Buen desarrollo	Muy buen desarrollo	
Permanente	9	10	6	1	26
Temporal	28	25	20	1	74
<b>Total general</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

En el cuadro anterior se puede observar que el personal permanente tiene una mejor percepción del ambiente, a diferencia del personal temporal, estos tienen un 72% entre el grado de percepción de bajo desarrollo y desarrollo medio, lo que se refiere que este personal percibe mayor cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados, desigualdad en la retribución de su trabajo, baja autonomía y participación en la toma de decisiones en su trabajo, bajos desafíos que le impone el trabajo tienen mejor sentido de hacer las cosas, poca relación entre pares y entre jefes y subordinados, falta de incentivos y reconocimientos por hacer bien su trabajo.

**Cuadro 17. Análisis demográfico relacionado con el área de servicio en que laboran los trabajadores de CUNORI (cantidades en %)**

Área de servicio	Grado de percepción del clima				Total general
	Bajo desarrollo	Desarrollo medio	Buen desarrollo	Muy buen desarrollo	
Administrativo	16	7	7	0	30
Docente	17	20	18	1	56
Servicio	4	8	2	0	14
<b>Total general</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

En el cuadro anterior se puede observar que tanto el personal docente administrativo y de servicio presentan los mayores porcentajes entre los grados de bajo desarrollo

y desarrollo medio, percibiendo una tendencia más baja del ambiente el personal de servicio, en lo que se refiere a la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados, baja autonomía en la toma de decisiones en su trabajo, bajos desafíos que le impone el trabajo tienen mejor sentido de hacer las cosas, poca relación entre pares y entre jefes y subordinados, falta de equidad en la recompensa por hacer bien su trabajo.

#### 4.3.2.2 Análisis de los indicadores del clima organizacional

A continuación se expone los resultados del análisis de cada uno de los indicadores de clima organizacional.

##### a) Estructura organizacional

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Los resultados de este indicador se presenta a en el siguiente cuadro:

**Cuadro 18. Percepción de la estructura organizacional que tienen los trabajadores de CUNORI**

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA	RESULTADO %
Bajo desarrollo	68
Desarrollo medio	19
Buen desarrollo	13
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Los resultados anteriores indican que en esta organización la mayor parte de los trabajadores perciben que las tareas no están claramente definidas no se tiene claro quién manda, no se tiene claro las políticas de la organización; así también existe muchos trámites para hacer las cosas, falta de organización y planificación para hacer las cosas; estas son características de la cultura organizacional burocrática.

En el conjunto de instrumentos, normativos y de reglamentos específicos que rigen el funcionamiento del CUNORI, se encuentra una serie de regulaciones que generan un alto grado de formalización y se concretizan en la existencia de una estructura mecánica donde prevalecen una serie de procedimientos, normas y reglas que los trabajadoras deben seguir para la realización de las tareas con un nivel aceptable de desempeño, sin embargo en las respuestas de los trabajadores se refleja que los desconocen.

Existen regulaciones para realizar tanto las funciones administrativo-académicas como las funciones administrativo-logísticas, que generan una maraña de pasos y trámites burocráticos en el estilo propio de hacer las cosas que se observa en CUNORI. La estructura organizativa altamente mecanicista que existe, como resultado de la existencia de una gran cantidad de procedimientos y reglas que norman las actividades, tiende a fomentar la percepción de un clima organizacional burocrático por parte de los trabajadores.

## **b) Responsabilidad**

Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo, los resultados de este indicador se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 19. Responsabilidad en la toma de decisiones que tienen los trabajadores de CUNORI**

<b>GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA</b>	<b>RESULTADO %</b>
Bajo desarrollo	74
Desarrollo medio	16
Buen desarrollo	10
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores perciben que en esta organización los directivos no muestran interés porque las normas, métodos y

procedimientos estén claros y se cumplan, los directivos solo trazan planes generales de lo que se debe hacer de su cumplimiento es el trabajador el único responsable, así también la percepción que existe es que las personas en la organización no toman responsabilidad de lo que se hace.

Estos resultados coinciden con las opiniones que los jefes tienen al respecto como se pudo apreciar anteriormente en los supuestos de los directivos. Esto puede ser un indicio de que los jefes no conceden al personal un alto nivel de autonomía para realizar su trabajo.

Son apreciaciones que permiten sustentar las afirmaciones hechas sobre las escasas oportunidades que tienen los trabajadores de ejercer iniciativa en el trabajo y desarrollar su autonomía.

### c) Recompensa de los trabajadores

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Los resultados de este indicador se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 20. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la adecuación de las recompensas**

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA	RESULTADO %
Bajo desarrollo	86
Desarrollo medio	10
Buen desarrollo	4
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores perciben que en esta organización no existe un buen sistema de promoción que ayude a que mejor ascienda sus trabajadores, el pago no es equitativo y no existe recompensa o reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Esta práctica ha conducido a crear actitudes negativas en el personal respecto a que un mejor desempeño en su trabajo conduzca a la obtención de una mejora salarial o a

la promoción a un puesto de mayor jerarquía, y provoca que los trabajadores muestren despreocupación por elevar su eficiencia o por recibir capacitación en aspectos relacionados con su trabajo.

#### **d) Aceptación de riesgo**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los resultados de este indicador se presenta a en el siguiente cuadro:

**Cuadro 21. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la aceptación de riesgo**

<b>GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA</b>	<b>RESULTADO %</b>
Bajo desarrollo	66
Desarrollo medio	22
Buen desarrollo	10
Muy buen desarrollo	2
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores perciben que en esta organización no se toma riesgos en momentos oportunos, el jefe inmediato no está de acuerdo a aceptar que se cometa algunos errores cuando se trata de crear nuevas formas de hacer el trabajo, la gerencia no se arriesga por una buena idea. Lo cual contribuye a reafirmar que existen supuestos y valores altamente burocratizados en la gestión de personal que se practica en CUNORI.

Este es un aspecto que contribuye a explicar las actitudes de los trabajadores en la institución cuando se resisten a salirse de los patrones burocráticos establecidos formalmente para buscar nuevas y más eficientes formas de realizar sus tareas, sobre todo porque en la ideología burocrática que predomina entre los trabajadores se tiene la creencia que un comportamiento semejante pone en peligro su estabilidad en el trabajo.



Por supuesto que esta situación incide en los bajos niveles de satisfacción que han manifestado los trabajadores en CUNORI, pero a la vez tiene un efecto sumamente negativo en las actitudes del personal sobre el rendimiento, puesto que como se mencionó anteriormente su responsabilidad se limita a seguir los procedimientos burocráticos establecidos y no a la búsqueda de una mayor eficiencia.

#### **e) Relación (entre pares, jefes y subordinados)**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Los resultados de este indicador se presenta a en el siguiente cuadro:

**Cuadro 22. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la relación entre pares y jefes**

<b>GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA</b>	<b>RESULTADO %</b>
Bajo desarrollo	57
Desarrollo medio	28
Buen desarrollo	11
Muy buen desarrollo	4
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Estos resultados indican que los trabajadores perciben una atmosfera no amistosa, debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años la institución, las personas difícilmente llegan a conocerse, las personas tienden hacer frías y reservadas entre si y la relación entre directivos y trabajadores no es agradable.

Esto trae como consecuencia la falta de apoyo y unidad como equipo para el logro de los objetivos de la institución, lo que no es propicio para fomentar una cultura innovadora.

#### **f) Estándares de desempeño**

Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Los resultados de este indicador se presentan en el siguiente

cuadro:

**Cuadro 23. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre estándares de desempeño**

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA	RESULTADO %
Bajo desarrollo	57
Desarrollo medio	26
Buen desarrollo	12
Muy buen desarrollo	5
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Estos resultados indican que en la institución existe un alto nivel de formalismo, más del 50% de los trabajadores perciben que en el Centro Universitario no se exige un rendimiento bastante alto, no se presiona para mejorar el rendimiento personal y grupal.

Esto tiene como consecuencia la desmotivación en los trabajadores en hacer bien su trabajo, esto es un obstáculo en la institución al momento de querer hacer cambios ya que si no existe un estándar a seguir los trabajadores se desvían en el logro de los objetivos.

#### **g) Cooperación**

Sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros trabajadores del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Cuadro 24. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la cooperación entre grupo**

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA	RESULTADO %
Bajo desarrollo	84
Desarrollo medio	15
Muy buen desarrollo	1
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Esto indica que la mayoría de los trabajadores de CUNORI perciben que sus aspiraciones y necesidades no son tomadas en cuenta por los directivos, no existe confianza entre los trabajadores y se percibe que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Para el cambio de la cultura burocrática a una cultura innovadora debe existir cooperación entre todos los trabajadores no importa el área al cual pertenecen, de lo contrario no se puede hacer ningún cambio.

#### **h) Conflictos**

Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Los resultados de este indicador se presenta a en el siguiente cuadro:

**Cuadro 25. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre conflictos entre pares y superiores**

<b>GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA</b>	<b>RESULTADO %</b>
Bajo desarrollo	82
Desarrollo medio	18
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Esto indica que la mayoría de trabajadores de CUNORI perciben que existen áreas donde se presentan conflictos entre compañeros, la parte directiva no estimula a discusiones abiertas entre los individuos, no se dice siempre lo que se piensa para no estar en desacuerdo con el jefe.

Estas apreciaciones permiten observar cómo, en el clima organizacional burocrático y restrictivo que se respira en la institución, los empleados muestran una escasa tolerancia al conflicto a causa de la influencia de la ideología formada por los gestores de recursos humanos sobre su comportamiento.

Estos resultados contribuyen a confirmar las afirmaciones de que el clima organizacional prevaleciente en la institución tiene marcados rasgos burocráticos.

Muchos de los jefes muestran poca confianza en que los trabajadores puedan solventar los problemas que se dan entre ellos, por lo que intervienen para tomar una decisión autoritaria por medio del uso del poder formal que les otorga su posición en la estructura organizativa.

### **i) Identidad de los trabajadores con la institución**

El trabajador debe estar identificado con la institución, tener conciencia de sus actividades, para lograr así sus objetivos. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los resultados de este indicador se presenta a en el siguiente cuadro:

**Cuadro 26. Percepción de los trabajadores de CUNORI sobre la identidad que se tienen con la institución**

<b>GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA</b>	<b>RESULTADO %</b>
Bajo desarrollo	60
Desarrollo medio	24
Buen desarrollo	12
Muy buen desarrollo	4
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Estos resultados reflejan que más del 50% de los trabajadores del Centro Universitario de Oriente desconocen la visión y misión de la institución, no tienen claro los valores, no comprenden el significado de la visión y misión, los dirigentes no ayudan a comprender la misión y visión de la institución, así también las personas no están dispuestas a dar un poco más de su tiempo.

Otro aspecto en el que se puede apreciar la poca identificación de los trabajadores con la institución, es el hecho de que existe desconocimiento de la misión. Solamente el 16% de los trabajadores tienen una idea funcional de su propósito básico o razón de ser. El desconocimiento de la finalidad básica de la institución entre el personal se deriva en gran medida de la escasa divulgación que las autoridades y funcionarios

han realizado de ella, como consecuencia de que el tipo planificación tradicional que se practica no permite la difusión de los objetivos organizacionales y, por lo tanto, no se ha logrado promover un adecuado nivel de compromiso entre el personal para su eficaz consecución.

### **4.3.3 Creaciones materiales de la cultura organizacional**

En esta parte se presenta el análisis de las creaciones materiales de la cultura organizacional es decir los artefactos más visibles de esta.

En esta parte se hace una descripción de la tecnología, símbolos, la distribución del espacio físico y estructura organizacional. Todas estas manifestaciones culturales no son neutras, sino que expresan unos significados propios de cada organización y forman parte de la configuración de un mundo cultural propio. Su estudio por el investigador constituye una fuente de datos y un modo de acceso a los contenidos o significados de la cultura corporativa. Unas veces de forma manifiesta y otras menos este conjunto de elementos, que se ha agrupado con el término artefactos culturales, expresa claros mensajes dirigidos tanto al personal de la organización como al mundo exterior.

#### **a) Tecnología**

Esta desempeña una importante función en el desarrollo de las organizaciones. En organizaciones con un medio muy cambiante como es el caso de los centros de educación superior se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

Dentro de la tecnología que deben contar cualquier organización es una página web en la que se expone parte de la información que se destaca, la que se omite, lo que se subraya, como se dispone, nos revelan algunos de los valores más preponderantes. CUNORI, cuenta con una plataforma que funciona desde el año 2004 y ofrece información para actuales y futuros estudiantes, esta tiene como debilidad que no existe uniformidad en la presentación de la información de cada una

de las carreras, omite información importante para los alumnos como el horario de clases, programación de actividades anuales.

Así también cuenta con un campus virtual, que le sirve al docente para brindar una educación a distancia el cual cuenta con las siguientes herramientas: modulo para recepción de tareas, descarga de documentos, ejercicios, foros, wiki, agenda, compartir documentos, chat y mucho más. Esta tecnología es muy buena para CUNORI pero dentro de la institución al no contar con una red inalámbrica accesible a los estudiantes pierde su funcionalidad, debido a que solo es accesible a los alumnos que tengan computadora y tengan acceso a internet propio. Es una herramienta muy importante para la docencia, facilita la enseñanza aprendizaje. En CUNORI no todos los profesores hacen uso de la página lo cual hace que se pierda el objetivo de esta tecnología.

También CUNORI cuenta con un aula virtual desde el año 2010, su finalidad es conectar las distintas unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para promover proyectos de intercambio académico, así como capacitaciones a personal administrativo.

Actualmente no cuenta con una red alámbrica de servicio de internet, solo red inalámbrica que no todos los trabajadores pueden tener acceso a ella.

## **b) Símbolos**

Los símbolos son objetos que transmiten valores y creencias estos van desde insignias a condecoraciones, pasando por emblemas, escudos, brazaletes, hombreras, lazos, medallas, placas y todo tipo de adornos, uniforme, surgen como distintivos para recompensar simbólicamente alguna hazaña o logro específico, o bien como reconocimiento a toda una trayectoria profesional al servicio de la institución.

CUNORI cuenta con dos logotipos el primero es el escudo de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el segundo es el que identifica a CUNORI creado desde el año 2004 los que se visualizan a continuación:



**Figura 7. Escudo de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Fuente: [www.cunori.edu.gt](http://www.cunori.edu.gt)



**Figura 8. Escudo del Centro Universitario de Oriente**

Fuente: [www.cunori.edu.gt](http://www.cunori.edu.gt)

Una parte importante de la cultura son los monumentos que recuerde a fundadores o héroes que no son más que aquellos personajes que se ponen como ejemplo dentro de las instituciones, y los cuales son reconocidos a través de homenajes y ceremonias donde son resaltados sus valiosos aportes a la universidad. En los héroes también encontramos a los fundadores y son los que tienen un gran impacto y han dejado una importantísima huella en la primera. Actualmente en el CUNORI no existen monumentos que recuerden a héroes que han contribuido a la formación de la cultura.

### **c) Infraestructura y espacio físico**

Una buena universidad requiere una buena infraestructura y espacio físico: condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral y educativo de los trabajadores y estudiantes los cuales reflejan directamente la cultura de la institución.

Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o el ánimo de los

trabajadores y estudiantes.

El ambiente físico del trabajo es un factor determinante del rendimiento. CUNORI cuenta con dos edificios con el mismo diseño, cada uno tiene tres niveles, cuatro módulos de aulas de un nivel que proporciona 16 ambientes para desarrollar actividades académicas y prácticas estudiantiles; también CUNORI cuenta con laboratorio de cómputo, suelos, 2 auditorios, salón de usos múltiples, y 14 ambientes que corresponden a la edificación antigua del centro, cafetería, cancha de pádel, finca experimental, estacionamiento, áreas verdes y se cuenta con un techado en la plazuela central.

El ambiente físico de cada oficina es distinto, algunas cuentan con ventilación e iluminación adecuada para la realización del trabajo y otras no cuentan con las condiciones adecuadas. Así también los salones donde se imparte clases, tienen ambientes distintos unos con poca iluminación y ventilación y otros si tienen las condiciones adecuadas.

Debido al crecimiento de la población estudiantil aun el Centro no se da abasto con los salones de clases, algún sobre pasa su capacidad, esto obstaculiza el objetivo que persigue de brindar una educación de excelente calidad.

#### **d) Estructura organizacional**

CUNORI, cuenta con una estructura organizacional lineal, conformada por reglas y procedimientos características del modelo burocrático de Marx Weber que aplica el principio de división de trabajo en el que define su estructura mediante la departamentalización, tiene como desventaja la mecanización de las personas en su desempeño y limita en alguna medida su creatividad e iniciativa. Esto ha propiciado que en CUNORI los directivos manifieste un liderazgo autoritario y que el clima se encuentre en los niveles de bajo desarrollo y desarrollo medio. No cabe duda que la estructura organizacional de CUNORI influye en la cultura que prevalece.

La estructura burocrática existente en CUNORI ha contribuido a la parcelación y o desunión de las distintas unidades donde solo tienen derecho a opinar en el tema



respectivo los que pertenecen a esa unidad. Las universidades para hacer frente a los cambios vertiginosos del ambiente debe ser multifacética y multitemática, por lo que la organización de la institución debe estar preparada para responder a tales cambios.

#### **4.3.4 Comprobación de la hipótesis artefactos**

Para la comprobación de la hipótesis: Los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente reflejan una cultura fuerte y funcional, se hizo el análisis al estilo de liderazgo, clima organizacional y los artefactos materiales de la cultura organizacional de CUNORI.

De los resultados obtenidos de las encuestas del estilo de liderazgo prevaleciente en los directivos y coordinadores del Centro Universitario de Oriente se obtuvo como resultado que es un tipo de liderazgo democrático el que se maneja en un 92% y en un 8% un liderazgo autoritario; aunque posteriormente según los resultados de las entrevistas de los supuestos y valores y del reactivo de la cultura actual y deseada se puede concluir que es un liderazgo autoritario el que prevalece realmente.

El clima organizacional también forma parte de los artefactos, la parte audible y visible de la cultura organizacional, describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los directivos y otros importantes factores de los medios en las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización específica.

Se realizó una encuesta a los profesores y personal administrativo y de servicio, haciendo uso de las variables Litwin y Stringer para detectar los factores de la organización, los resultados de la investigación de esta variable arrojaron en forma general que el 78% se encuentran entre los niveles de percepción de bajo desarrollo y en desarrollo medio del ambiente.

Los artefactos materiales de la cultura organizacional que se analizaron fueron: la tecnología con que cuenta la organización, los símbolos con que se identifica, infraestructura y distribución física y estructura organizacional. Todas estas manifestaciones culturales no son neutras, sino que expresan unos significados

propios de cada organización y forman parte de la configuración de una cultura propia.

Se analizó que en los artefactos materiales de la cultura de la institución no cuenta con los artefactos materiales necesarios para poder reflejar los valores de la institución que legitimizan las formas de actuar de los trabajadores.

De lo anterior se rechaza la hipótesis de artefactos es decir que los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente no reflejan una cultura fuerte y funcional.

#### 4.4 Comprobación de la hipótesis general

Como hipótesis general del estudio se planteó: “En el Centro Universitario de Oriente prevalece una cultura organizacional fuerte y funcional lo cual se refleja en los valores fundamentales arraigados y difundidos en su personal.”

**Cuadro 27. Resultados de las hipótesis específicas**

HIPOTESIS	VARIABLES	RESULTADO	
1) Los supuestos que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.	Supuestos	0.67	Supuestos burocráticos que prevalece en la parte directiva
2) Los valores que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad.	Valores	0.45	Valores burocráticos que prevalece en la parte directiva
3) Los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente reflejan una cultura fuerte y funcional	Liderazgo	0.92	Liderazgo democrático
	Clima organizacional	0.78	Nivel de percepción de bajo desarrollo y desarrollo medio

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

En el cuadro anterior muestra los resultados de cada una de las hipótesis específicas planteadas, lo cual muestra que en la parte directiva tienen una marcada tendencia

burocrática es decir un apego hacia procedimientos y reglas de trabajo evidenciándose en los supuestos y valores existentes, esto se refleja en el estilo de liderazgo que se maneja, que a pesar de las inclinaciones de los directivos del Centro Universitario de Oriente hacia un estilo de liderazgo democrático; los supuestos y valores que manejan los directivos y el clima organizacional percibido por los trabajadores, permiten sostener con un nivel razonable de certeza que en realidad lo que persiste en la institución es un estilo de liderazgo autoritario.

Así también, el sistema altamente burocratizado de supuestos y valores que predomina en la mente de los directivos es percibido y adoptado por los trabajadores encontrándose el 78% entre los niveles de percepción de bajo desarrollo y desarrollo medio, es decir que estos perciben un alto grado de formalidad y centralización imperante en el clima organizacional lo que genera actitudes negativas y afecta el comportamiento de los trabajadores.

Por último se analizaron los artefactos materiales de la cultura de la institución identificando que la institución no cuenta con los artefactos materiales necesarios para poder reflejar los valores de la institución que legitimizan las formas de actuar de los trabajadores.

Después de haber analizado cada una de las variables y haber comprobado cada una de las hipótesis específicas se rechaza la hipótesis general es decir que en CUNORI no cuenta con una cultura fuerte y funcional, lo que se evidencio es la prevalencia de una cultura burocrática que es nociva para que CUNORI alcance su misión en la sociedad Guatemalteca con excelencia.

#### **4.5 Cultura actual y cultura preferida en el Centro Universitario de Oriente**

Hasta el momento se ha realizado un análisis preliminar de los resultados de las creaciones de la cultura organizacional o artefactos compuestos por el estilo de liderazgo, clima organizacional, tecnología, símbolos, espacio físico y estructura organizacional, los cuales se confrontaron con los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos y coordinadores de CUNORI, esto nos permite obtener el análisis de la cultura organizacional.

Corresponde ahora, a partir de la serie de consideraciones realizadas sobre tales elementos, establecer puntualmente cual es el tipo de cultura dominante en la actualidad. No obstante, para complementar el diagnóstico de la cultura se incorporarán al análisis los resultados del reactivo corrido a los directivos y coordinadores de CUNORI, para recoger sus apreciaciones sobre la situación del conjunto de variables que permiten determinar la naturaleza de la cultura actual.

#### **4.5.1 Cultura actual**

De los resultados vertidos por los directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI, puede advertirse en sus consideraciones que perciben el predominio una estructura organizativa mecánica y una fuerte inclinación hacia un estilo de liderazgo autoritario. Sostienen que se considera como un buen jefe a aquel que se inclina por favorecer a los trabajadores que le muestran dedicación y que exige de su equipo de trabajo solamente aquello establecido formalmente por la organización, y, por lo tanto, existe una manera de hacer las cosas donde la responsabilidad se reduce a la ejecución formal de la tarea.

Estos señalan que un buen trabajador es aquel que se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su tarea y que da prioridad a los requerimientos de su jefe o a las necesidades personales de la gente relacionada con la tarea. Se considera que una persona lo hace bien cuando es astuta y competitiva y tiene un fuerte sentido de poder e influencia sobre los demás, o cuando debido a la fuerte especialización que prevalece como producto de la marcada diferenciación horizontal que existe en la estructura organizativa, es técnicamente competente y muestra una gran preocupación por la tarea.

Las consideraciones de los directivos y coordinadores indican que de acuerdo con los valores generalizados actualmente, en CUNORI se trata a las personas como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía. El control de la actuación de las personas está regido por el ejercicio del poder formal en la cadena de mandos, y la motivación se logra por medio del uso de recompensas y sanciones, o bien mediante el ejercicio impersonal del mando a fin de

reforzar el uso de procedimientos y normas formales que marcan la pauta de rendimiento que se debe observar. Todo esto está fuertemente relacionado con carácter autoritario con que los líderes ejercen la gestión de personal en las distintas unidades.

En cuanto a la manera de supervisar el trabajo, los directivos y coordinadores, indican que en la cultura actual se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás si tiene más poder y autoridad sobre los otros o si su cargo implica la responsabilidad de dirigir al personal. También se indicó que el control de las personas se efectúa algunas veces por aquellos que están en capacidad de ejercer el poder informal porque tienen más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.

El alto grado de centralización existente en la estructura organizativa también es observado por los directivos y coordinadores, por cuanto sostienen que la asignación de las tareas en CUNORI se realiza de acuerdo con el juicio y necesidades de las personas con más autoridad y en algunos casos se realiza de conformidad a los deseos y gustos personales de los miembros de la institución que ocupan puestos de alta jerarquía.

Los dirigentes advierten en las actitudes del personal que no existen valores de identificación con el trabajo por la satisfacción que produce una tarea bien hecha. En la forma como se hacen las cosas actualmente la eficiencia con que se realiza el trabajo en la institución se relaciona con el hecho de que las personas esperan obtener alguna recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la institución, y también porque sienten respeto por las obligaciones de su cargo reforzado por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la institución.

Por otra parte, los directivos y coordinadores observaron que en el estilo de liderazgo autocrático de los dirigentes, se puede apreciar una marcada ausencia de apoyo para el trabajo en grupo, como consecuencia de la especialización que predomina derivada del alto grado de complejidad de la estructura organizativa que se advierte a

partir de la enorme diferenciación horizontal de las tareas. Sostienen que el trabajo en grupo en CUNORI, se realiza cuando los superiores creen que pueden obtener provecho del trabajo de otros o cuando la contribución conjunta es necesaria para la realización de alguna tarea.

La naturaleza burocrática de la ideología en que se fundamentan las actitudes de los trabajadores en CUNORI, ha conducido a fomentar posiciones egoístas e impersonales, como es el caso del propósito que tiene la competencia entre las personas. Los dirigentes indican que cuando los trabajadores compiten no persiguen, por lo general, elevar los niveles de eficiencia, sino más bien tratan de ganar poder y ventajas personales o una posición de mayor estatus dentro de la estructura formal de la institución. Además, indican también que existe una escasa tolerancia al conflicto que se deriva de la interacción natural entre las personas en la institución. En la mayoría de casos, señalaron que los conflictos están controlados por la intervención de los superiores.

Otro aspecto que permite sustentar la afirmación de que en CUNORI existe una estructura burocrática, se puede apreciar en las respuestas de los directivos sobre la cultura actual. Ellos sostienen que las decisiones están altamente centralizadas, en tanto que son tomadas por las personas que tienen más autoridad y poder o por aquellas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad. Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide.

Dentro de la estructura organizativa los trabajadores que están en un puesto más alto tienen autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de la cadena de mando determinada por la estructura formal. En menor medida, existen opiniones de que las ordenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, pero siempre dentro de la estructura funcional. La autoridad y responsabilidades de un cargo está limitada a sus subordinados inmediatos y el intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.

Finalmente, en las respuestas de los directivos y coordinadores se puede advertir que en la CUNORI existe una concepción poco estratégica de cómo se debe responder a

los cambios del entorno para aprovechar las oportunidades y enfrentar adecuadamente las amenazas que se presentan. La respuesta que se da a los cambios en la situación política, económica y social del país, permite suponer que la sociedad se concibe como una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden. Pero en alguna medida se piensa en la sociedad como un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, de tal forma que puede haber negociación o compromiso para resolver los conflictos.

A partir de las diferentes consideraciones de los directivos y coordinadores de CUNORI sobre la naturaleza de la cultura actual, y de la percepción de los profesores y trabajadores del área administrativa y de servicio del clima laboral que se respira en CUNORI; se puede sostener razonablemente que la cultura organizacional dominante lleva implícito el sistema de valores que corresponde al modelo administrativo o burocrático. Los valores y normas de significado común y aceptación general que orientan la forma de hacer las cosas, están cargados de una alta tendencia hacia la formalización que restringe la autonomía del personal, la consecuencia de esta situación es que el personal muestra muy bajos niveles de motivación y satisfacción personal por el trabajo que conducen a niveles de rendimiento, los cuales resultan insuficientes para que la institución logre alcanzar sus objetivos con eficacia.

Los rasgos principales de supuestos, creencias y convicciones que componen el sistema de valores de la ideología dominante actualmente en CUNORI, se pueden resumir de la manera siguiente:

- Un estilo de liderazgo altamente autocrático que tiende a promover el irrestricto apego a los procedimientos y reglas mediante el uso de la autoridad formal.
- Una marcada ausencia de autonomía individual en la manera como los trabajadores hacen las cosas.
- Una estructura organizativa mecanicista donde prevalece una considerable cantidad de procedimientos y reglas formales y las decisiones se encuentran altamente centralizadas.

- La falta de identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales.
- La carencia de una relación definida entre el desempeño y los premios como promociones y aumentos salariales.
- La tendencia del personal hacia el egocentrismo e individualismo.
- La falta de una visión estratégica que permita aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno.

#### **4.5.2 Cultura preferida**

Por medio del reactivo sobre cultura organizacional fue posible obtener información de los directivos y coordinadores, sobre la cultura que debería prevalecer en CUNORI para que en el futuro pueda enfrentar con éxito los retos que se derivan de los cambios del entorno que exigen una elevación sustancial de la calidad con que se prestan los servicios (Ver apéndice 9).

Las respuestas obtenidas de los directivos y coordinadores de CUNORI respecto a la cultura preferida permiten establecer que en la cima estratégica se tiene conciencia de que existe un problema cultural. En la mayoría de los casos las consideraciones sobre cuáles deben ser los valores que al ser aceptados por los trabajadores determinen la forma como se debe comportar para alcanzar una mayor eficiencia que conduzca al éxito en el logro de los objetivos organizacionales, se observa un cambio radical respecto a los que actualmente prevalecen.

Los dirigentes sostienen que para obtener un mejor rendimiento de los trabajadores, los directivos y coordinadores deberían mostrarse preocupados y sensibles a las necesidades y modos de pensar de las personas, y utilizar su posición para estimular y dar oportunidad para que se desarrollen. También se indicó que los líderes deben ser igualitarios en el trato con los trabajadores, capaces de ser influenciados en temas que se refieren al trabajo y que deben utilizar su posición para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.



Por otra parte, los directivos y coordinadores indicaron que un buen trabajador debería mostrarse vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, dispuesto a aprender y a recibir ayuda, mostrar respeto por las opiniones y necesidades de los otros, y estar dispuesto a cooperar con los compañeros de trabajo. Debe estar motivado para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo, ejercer su iniciativa y mostrar apertura para las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia. Sin embargo, prevalecen valores con tendencia burocrática puesto que también se indicó que la prioridad del personal debe ser la realización de la tarea de acuerdo con las habilidades, energía requerida y los recursos materiales con que cuenta, como también al cumplimiento de normas y requisitos reglamentarios establecidos formalmente.

En la apreciación que tienen los directivos y coordinadores de cómo deberían hacerse las cosas, prevalece la creencia que una persona podría sentir que lo hace bien si muestra consciencia y responsabilidad en la ejecución de sus obligaciones formales, observa un fuerte sentido de lealtad hacia la institución, ser técnicamente competente y mostrar una gran preocupación por la realización del trabajo. Además, se tiene la apreciación de que el trato a los trabajadores en CUNORI debe estar orientado a hacer que se sientan como integrantes de un equipo de trabajo que aportan sus capacidades al logro de un objetivo común.

Respecto al tipo de supervisión que deben ejercer los directivos y coordinadores, se indicó que lo más conveniente es que las personas sean influidas a través de la comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener un compromiso de los trabajadores con el logro de los objetivos institucionales. Pero en este caso también se tiene la idea de que el control debe efectuarse mediante el ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento, es decir que debe buscarse la motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas formalmente establecidas. Sólo como tercera prioridad se indicó que se debería promover el autocontrol en el personal potencializando el interés que encuentra en el trabajo y mostrando preocupación por las necesidades y sentimientos de los trabajadores.

En las respuestas de directivos y coordinadores de CUNORI sobre la cultura preferida se aprecia una inclinación hacia un estilo de liderazgo democrático, de acuerdo con el cual, una persona puede controlar a otras si es aceptado por los demás porque sienten que los apoya y ayuda a realizar el trabajo. También se maneja la idea de que en la supervisión se utilice el poder formal, en el sentido de que las personas con un cargo que implique responsabilidad de dirigir a otros sean los que ejerzan supervisión sobre el trabajo. En tercer lugar los funcionarios de la cima estratégica mencionaron, como un elemento de la cultura preferida que se debería controlar a las personas por medio del uso del poder informal que se deriva de la competencia profesional de algunos gestores de recursos humanos en lo que se refiere al trabajo.

En las apreciaciones de los dirigentes sobre la forma en que debería organizarse el trabajo siguen prevaleciendo criterios burocráticos. Estos se pueden apreciar en la opinión generalizada entre ellos de que la asignación de las tareas en CUNORI se debería realizar por medio de la división formal de funciones y responsabilidades. Sin embargo, en las opiniones de algunos de ellos se observa también la existencia de criterios menos formales puesto que se asignó una segunda prioridad a la asignación de las tareas con base en los recursos disponibles y la capacidad de las personas que realizan el trabajo.

Según las respuestas de los directivos y coordinadores de CUNORI, la búsqueda de la eficiencia en el trabajo debe estar basada en la promoción entre los trabajadores de un sentimiento de compromiso con el trabajo y los objetivos institucionales y la búsqueda de la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho. Aunque en segundo término se planteó como medio de elevar el rendimiento el respeto de los empleados por las obligaciones de su cargo reforzado por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la institución. Como tercera prioridad señalaron que la eficiencia debe ser el resultado del gusto que sienten las personas por el trabajo y la preocupación y respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.

Respecto a la necesidad de que el personal de CUNORI trabaje en forma conjunta, las opiniones estuvieron orientadas a que esto debe ocurrir cuando la coordinación y el intercambio estén especificados por la institución, o bien cuando la contribución

conjunta es necesaria para la realización de una tarea. En tercer término se mantiene la apreciación de que el trabajo en grupo debe realizarse cuando ello es personalmente satisfactorio para la gente y representa un estímulo personal.

En cuanto a la competencia entre los trabajadores de CUNORI, en los directivos y coordinadores se maneja la idea que debe estar orientada hacia la obtención de un aumento de la calidad de su contribución al logro de los objetivos, pero prevalecen también valores burocráticos que se reflejan en opiniones de que la competencia debe propiciar la posibilidad de que las personas puedan ganar una posición de mayor estatus y prestigio dentro de la estructura formal de la institución. Como tercera prioridad se indicó que la competencia debería estar en función de las necesidades muy personales de cada uno de los trabajadores.

Sobre la manera en que se debería enfrentar los conflictos, los valores que prevalecen en la cultura preferida por los directivos y coordinadores son también de naturaleza burocrática. Las respuestas se inclinan por que los problemas que se dan como resultado de la interacción entre las personas sean suprimidos en general, por la existencia de normas formales y procedimientos, así como por la definición clara de las tareas de parte de los directivos y coordinadores. En ese mismo sentido, en segundo orden de prioridad se indicó que los problemas deben ser resueltos por medio de la discusión franca en torno a las exigencias de las tareas a cumplir. Solo como tercera prioridad se observaron criterios inclinados hacia la solución de los conflictos por medio de la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.

El grado de centralización en la toma de decisiones que a criterio de los funcionarios debería existir en la cultura preferida, se puede desprender de las consideraciones de los dirigentes de CUNORI, en las que, si bien es cierto que prevalecen en alguna medida tendencias hacia la centralización, por cuanto sostienen que las decisiones deben ser tomadas por las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad; se aprecia también que existe alguna tolerancia por algún grado de descentralización puesto que en segundo orden de prioridad sostuvieron que las decisiones deben ser tomadas por las personas con mayor conocimiento y

experiencia sobre un problema en particular. La idea de una descentralización de mayor magnitud es limitada, puesto que sólo en cuarto orden de prioridad los funcionarios de la cima estratégica se inclinan por que las decisiones sean tomadas por las personas que están más involucradas personalmente y que son afectadas con los resultados.

La tendencia de las opiniones de los dirigentes hacia una descentralización puede advertirse también en el hecho de que consideran que el control y las comunicaciones, pueden ser adecuados cuando la información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza. Sostienen que en la cultura preferida el papel de los gestores de recursos humanos, debiera estar orientado a ejercer una función coordinadora que establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe desde todos los centros de trabajo y la estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y la localización de los trabajos a realizar, lo cual da muestras de la preferencia que existe en la cima estratégica por un estilo de liderazgo democrático o participativo.

La visión estratégica de los dirigentes sobre como la institución debe responder a los retos que se derivan de los cambios en el entorno; se restringe en primer término a considerar que la sociedad es un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, y los conflictos pueden resolverse por medio de la negociación o compromiso entre las partes. Sin embargo, también existe una posición más estratégica, puesto que en tercer orden de prioridad se sostuvo que la institución debe considerar al entorno como un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes, que puede ser utilizado como un medio para conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de la sociedad.

Las respuestas obtenidas para determinar los supuestos y valores corporativos junto con las consideraciones de los funcionarios sobre cuál debería ser la cultura dominante en CUNORI, permiten establecer los principales valores corporativos que al ser promovidos por los líderes y concretizarse en una ideología nueva que oriente el comportamiento de los trabajadores deben marcar la pauta de cómo se deben

hacer las cosas. Los rasgos principales de la cultura preferida por los directivos y coordinadores de CUNORI:

- Un estilo de liderazgo orientado a promover la participación de los trabajadores en la fijación de objetivos para obtener un alto nivel de compromiso en su logro.
- La promoción del desarrollo de la autonomía de los trabajadores ampliando los límites formales para que puedan tener un grado adecuado de iniciativa y creatividad en el trabajo.
- Una estructura organizativa donde la necesidad de contar con procedimientos y reglas formales no constituya un obstáculo para el desarrollo de la creatividad e innovación de los trabajadores.
- El establecimiento de un sistema de valores orientado a promover la identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales.
- La adopción de un tipo de supervisión basado en una adecuada comunicación y promoción de un compromiso con la gente con los objetivos institucionales.
- La promoción de la competencia entre los empleados para elevar la calidad de su aporte a la consecución de los objetivos.
- La supresión de los conflictos mediante el establecimiento de procedimientos y reglas formales o la búsqueda de soluciones por medio de la discusión en torno a las exigencias del trabajo.
- La adopción de una visión estratégica del entorno para aprovechar al máximo las oportunidades y enfrentar positivamente las amenazas que presenta.

En tales valores se puede observar, en alguna medida, la predominancia de supuestos y valores burocráticos que tienden hacia el formalismo como medio para asegurar el éxito en la consecución de los objetivos institucionales. Sin embargo, en la mayoría de casos se aprecia que las creencias que prevalecen en la actualidad sobre el estilo propio de hacer las cosas en CUNORI, son sustituidas por una nueva manera de concebir la participación de la gente en la formulación de objetivos, la toma de decisiones y el establecimiento de los procedimientos y reglas formales de

trabajo; como el mecanismo más adecuado para elevar el redimiendo de los trabajadores.

En la visión de los dirigentes sobre la cultura preferida, la premisa básica es que la promoción de una nueva ideología que de sentido al trabajo permitiría elevar significativamente la eficiencia en el personal, en virtud de que constituye el activo más valioso con que se cuenta para la consecución de los objetivos institucionales con el mayor grado de eficacia posible ya que, como el elemento dinámico, es el único que puede movilizar los recursos materiales y financieros para darle vida a la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **CAMBIO DE LA CULTURA DEL CENTRO**

#### **UNIVERSITARIO DE ORIENTE**

El análisis que se presenta en el capítulo anterior se alcanza los objetivos de la investigación los que muestran en forma clara el problema estudiado. Por lo que se procede a proporcionar los lineamientos generales para formular una estrategia que permita darle solución. En este sentido, se ofrecen en el presente capítulo consideraciones básicas para que sean tomadas en cuenta por las autoridades del Centro Universitario de Oriente, en la elaboración un programa de cambio de la cultura organizacional.

Primero se establece la dirección del cambio cultural y se ubica el proceso cronológicamente. Luego se formula un modelo sistémico que sitúa al proceso de cambio en el contexto económico, político y social, y que además permite apreciar la interrelación entre los distintos elementos involucrados en la transición de la cultura actual hacia la cultura ideal. Por último se presenta como contrarrestar la resistencia al cambio de la cultura.

#### **5.1 Dirección y cronología del cambio**

En el marco de supuestos, valores, creencias, tradiciones y hábitos de trabajo que definen la cultura organizacional dominante y dan sentido al estilo de hacer las cosas que prevalece actualmente en CUNORI; resulta muy difícil sostener que en el corto plazo y probablemente en el mediano plazo, pueda darse un salto hacia la cultura de excelencia.

Como se ha mencionado antes, los directivos de este nivel organizacional consideran que es necesario un cambio en el sistema filosófico que determina la cultura actual, para establecer una cultura de participación, en la que, a pesar de que persiste un cierto nivel de formalización en la concepción de la manera en que se deben hacer las cosas en el futuro; se perciben también una tendencia hacia una filosofía que se acerca al sistema de valores y creencias de la cultura de responsabilidad.

Es posible dirigir el cambio de la cultura en el CUNORI en dos momentos dentro de la categoría temporal. En el mediano plazo se puede ubicar el logro de la situación deseada por los directivos; es decir, un cambio de valores hacia la cultura de participación. Esta puede concebirse como un puente entre la cultura burocrática que corresponde a la situación actual y la cultura de excelencia; es decir, la situación ideal; en tanto que al permitir la participación en la fijación de metas, objetivos, procesos y procedimientos las personas desarrollan un alto nivel de responsabilidad con los resultados.

En el cuadro 28 se presenta una síntesis de las características de los tres tipos de cultura mencionados, que permite apreciar en una dimensión temporal y los cambios necesarios en cada una de las variables que explican su incidencia en el comportamiento de los trabajadores del Centro Universitario de Oriente.

**Cuadro 28. Principales características de las variables que inciden en el comportamiento durante el proceso de cambio cultural**

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL Cultura burocrática	MEDIANO PLAZO Cultura participativa	LARGO PLAZO Cultura de excelencia
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autocrático o autoritario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Democrático o participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transaccional y transformacional</li> </ul>
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos niveles de responsabilidad e independencia.</li> <li>Altas barreras para el desarrollo de la iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles crecientes de responsabilidad e independencia.</li> <li>Se crean oportunidades para el desarrollo de la iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de responsabilidad e independencia.</li> <li>Amplias oportunidades para el desarrollo de la iniciativa.</li> <li>Confianza en la capacidad de la gente para autocontrolarse.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altamente formalizada y centralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos niveles de formalización y centralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible, capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes.</li> </ul>
<b>APOYO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy poco interés por las necesidades de los empleados.</li> <li>Trato impersonal de los jefes a la gente,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de las necesidades del personal.</li> <li>Se proporciona información al personal de sus logros sean buenos o malos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran interés por las necesidades del personal.</li> <li>Se trata a los trabajadores como personas adultas.</li> <li>El gerente se preocupa por mantener informados a los empleados y sirve de enlace entre ellos y la organización y el medio externo.</li> </ul>
<b>IDENTIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas solamente buscan su estabilidad en el trabajo mediante el respeto estricto de los procedimientos y reglas formalmente establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de conciencia de la gente de que la manera de satisfacer sus necesidades personales es contribuir con su mejor esfuerzo al logro de los objetivos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de conciencia en la gente de que en la medida en que contribuye al logro de los objetivos institucionales satisface también sus propias necesidades.</li> </ul>
<b>DESEMPEÑO-PREMIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de castigos y recompensas para asegurar el respeto a los procedimientos formales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de evaluación del desempeño orientado a premiar la participación y los resultados.</li> <li>Establecimiento de políticas de promoción del personal con base en los resultados de la evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema de evaluación del desempeño tiende a fortalecer la participación y el desarrollo de la creatividad e innovación del personal.</li> <li>Existencia de una carrera administrativa que privilegie la participación y los resultados.</li> </ul>
<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los conflictos se tratan de eliminar por medio de la clarificación de las obligaciones y responsabilidades, por medio de la estructura formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se permite un nivel aceptable de conflictos, en tanto que se toma conciencia de que son el resultado de la interacción entre las personas cuando realizan su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El conflicto se considera como algo natural en la interacción de las personas dentro de la institución.</li> <li>Se aprovecha al máximo los elementos positivos del conflicto.</li> </ul>
<b>TOLERANCIA AL RIESGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de castigos y sanciones al personal que comete errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecientes niveles de tolerancia a los errores derivados de la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se alienta a los trabajadores a que sean agresivos, innovadores y corran riesgos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



## 5.2 Modelo sistémico de cambio cultural

Es posible concebir el cambio de la cultura como un sistema, al tomar en cuenta que se trata de un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo específico, como es la creación de una nueva forma de hacer las cosas en la institución que garantice altos niveles de rendimiento.

Al interpretar cambio cultural como un sistema abierto que interactúa con el entorno, debe tenerse en cuenta que tanto los cambios económicos, políticos y sociales, como los avances científicos y tecnológicos ejercen una considerable influencia en las instituciones. Esto conduce a pensar en la necesidad de superar los esquemas burocráticos de la cultura dominante e implantar un sistema de valores que le permita enfrentar las amenazas y a aprovechar las oportunidades que se derivan de tales cambios.

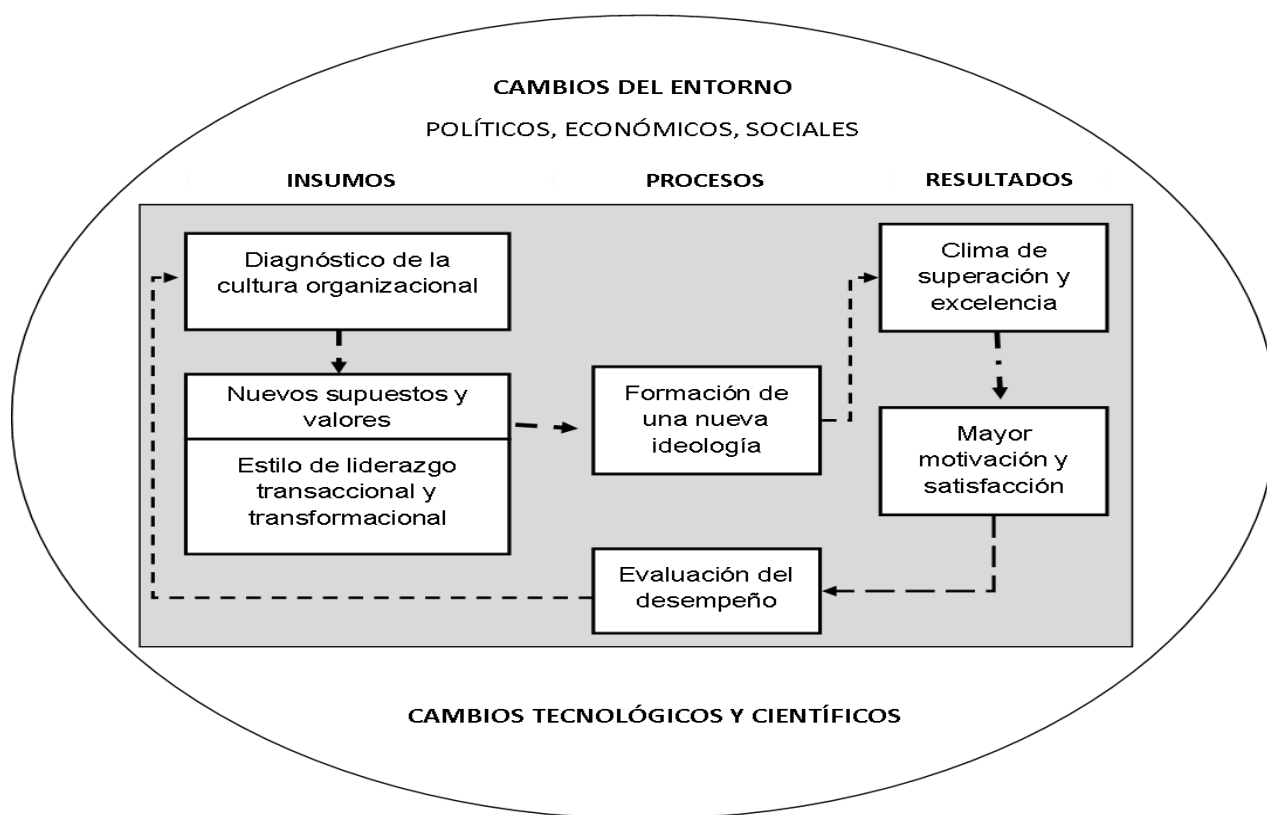
El sistema de cambio cultural tiene cuatro componentes internos: los insumos o entradas (inputs), el proceso o caja negra, los resultados o salidas (outputs) y un mecanismo de retroalimentación (feed back). El primero de ellos está constituido por los recursos que se necesitan para producir los resultados esperados. En este caso los inputs son el diagnóstico que permite establecer los nuevos supuestos y valores y el estilo de liderazgo que se requiere para promoverlos en la institución. El segundo componente se refiere al proceso de transmisión de los nuevos elementos filosóficos para la formación de una ideología que oriente el estilo de trabajo que se pretende establecer en CUNORI.

El tercer elemento, es decir los outputs de este sistema consiste en la creación de un nuevo clima organizacional donde se perciba un ambiente de superación y excelencia, y sea posible mantener altos niveles de motivación y satisfacción en los trabajadores. Con estos resultados se puede esperar con mayor seguridad el logro de la máxima eficiencia y eficacia en CUNORI.

El cuarto componente del sistema es el que permite retroalimentar el diagnóstico para establecer si los objetivos se están cumpliendo. Para el caso se trata de un sistema

de evaluación del desempeño que permita determinar si los niveles de rendimiento alcanzados son los esperados.

Un esquema del modelo de cambio cultural que permite representar en forma simplificada los distintos elementos del sistema de cambio cultural y su interrelación se presenta en la figura 9. A continuación, se describen con mayor detalle el entorno del sistema; el proceso de formación de la ideología que servirá para dar sentido a la nueva manera de hacer las cosas en CUNORI y el mecanismo de retroalimentación del sistema.



**Figura 9. Modelo sistémico de cambio cultural**

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.1 Cambios en el entorno

La mayoría de los países de Latinoamérica, se encuentran en un proceso de modernización que generalmente implica grandes transformaciones en las estructuras organizativas, la adopción de nuevas tecnologías, una desconcentración administrativa, etc.

Este proceso implica un cambio en la mentalidad de los directivos y trabajadores del sector público, que ha estado tradicionalmente impregnada por la influencia de la cultura burocrática. Es necesario que internalicen el sistema de valores que corresponde a una cultura de responsabilidad, con la finalidad de que estén en capacidad de promover una nueva forma de responder a las necesidades actuales del entorno nacional y mundial, capaces de adaptarse con efectividad a un mundo más cambiante; donde las instituciones tienen que ser cada vez instituciones eficaces, para proporcionar servicios cada vez de mayor calidad y atender a usuarios que se vuelven más exigentes. Una de las razones que justifican el cambio cultural a gran escala en las organizaciones, es precisamente la existencia de valores que no se ajustan a un ambiente cambiante.

### **5.2.2 Insumos para el cambio de la cultura organizacional**

El proceso del cambio de la cultura organizacional se inicia con el diagnóstico que permite establecer los nuevos supuestos y valores y el estilo de liderazgo que se requiere para promoverlos en la institución.

El cambio en la cultura organizacional constituye, el mecanismo que permite cimentar los nuevos valores requeridos para poner en vigor una estrategia que, con base en una nueva estructura organizativa, la capacitación del personal y una mejor infraestructura y equipo; permita a CUNORI contribuir efectivamente para que la institución tenga la capacidad de minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades que se encuentran en los cambios de las condiciones económicas nacionales y mundiales.

Un elemento importante para el cambio de la institución es contar con un liderazgo que pueda crear una visión, articular valores y crear un clima en que los directivos, docentes y personal administrativo y de servicio puedan crecer e influir en la forma de trabajar.

El tipo de liderazgo que han de adoptar los directivos y coordinadores de las diversas carreras y unidades del Centro Universitario de Oriente es el liderazgo transaccional y

transformacional ya que estos combinados tienen una mejor ventaja. En el cuadro 29 se presenta una serie de preguntas que deben hacerse (directivos y coordinadores), el objetivo es ganarse a los trabajadores y acometer el cambio organizacional y con el alcanzar los objetivos de la institución.

**Cuadro 29. Principios de liderazgo humanista o transformacional: para directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI**

ELEMENTOS	¿ES USTED UN LÍDER TRANSFORMACIONAL?	PUESTA EN PRÁCTICA PARA INSPIRAR EL CAMBIO
<b>1) Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es considerado con los que dependen de usted?</li> <li>▪ Al tomar decisiones, ¿tiene en cuenta su efecto sobre los demás?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sea abierto, sincero y formal en su comportamiento y decisiones.</li> <li>▪ De opiniones constructivas.</li> <li>▪ No traicione la confianza que los trabajadores han depositado en usted.</li> <li>▪ Habilite canales de feedback ascendente.</li> </ul>
<b>2) Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuáles son sus valores?</li> <li>▪ ¿Los ha transmitido con claridad?</li> <li>▪ ¿Es coherente con ellos?</li> <li>▪ ¿Los defiende incluso cuando está presionado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A la hora de comunicar un cambio, preste una atención especial a lo que dice y cómo lo dice.</li> <li>▪ Repita una y otra vez los mensajes, oportuna y convincentemente.</li> </ul>
<b>3) Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Habla con sus trabajadores del sentido de su trabajo?</li> <li>▪ ¿Conocen la visión de la institución?</li> <li>▪ ¿Conocen la relación del trabajo que hacen con esta visión?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presente un panorama atractivo de la dirección que va a tomar la institución.</li> <li>▪ Ofrezca una visión estimulante del futuro.</li> <li>▪ Permita que los trabajadores realicen proactivamente tareas que trasciendan sus responsabilidades básicas.</li> <li>▪ Ayude a que cobren conciencia de su papel en la consecución de los objetivos</li> </ul>
<b>4) Justicia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Refleja en los resultados la contribución de cada trabajador?</li> <li>▪ ¿Son justas las normas que regulan la distribución de los recursos?</li> <li>▪ ¿Reciben los trabajadores una información realista sincera y completa?</li> <li>▪ ¿Trata a todos con integridad y respeto, sea cual sea su puesto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuya equitativamente las desventajas del proceso de cambio.</li> <li>▪ Aplique sistemática y consecuentemente el método para alcanzar los resultados.</li> <li>▪ Exhiba un trato apropiado y respetuoso con todo el mundo.</li> <li>▪ Sea claro en sus explicaciones.</li> <li>▪ Informe a los trabajadores oportuna sincera y rigurosamente</li> </ul>
<b>5) Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Conoce las capacidades, intereses y objetivos de sus trabajadores?</li> <li>▪ ¿Les ha preguntado qué quiere aprender y cómo podría ayudarles a desarrollarse?</li> <li>▪ ¿Tiene en cuenta sus aspiraciones a la hora de repartir el trabajo?</li> <li>▪ ¿Acompaña las tareas que delega con oportunidades para su crecimiento y realización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haga partícipes a los trabajadores en el proceso de cambio.</li> <li>▪ Apoye su esfuerzo</li> <li>▪ Promueva la cultura de ver los errores como oportunidades para aprender</li> </ul>
<b>6) Modelo a imitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Es consciente de que los demás miran lo que hace?</li> <li>▪ ¿se muestra tal y como es en el trabajo?</li> <li>▪ ¿Interpreta los datos con la mayor objetividad posible antes de tomar decisiones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predique con el ejemplo</li> <li>▪ Rodéese de gente que desafía su opinión y le da la suya con total sinceridad.</li> <li>▪ No exija a sus trabajadores lo que no se exige a sí mismo.</li> <li>▪ Dé el paso más difícil o haga los mayores sacrificios.</li> </ul>

Fuente: Peus (2012, p.25).

### **5.2.3 Proceso de formación de la nueva ideología**

Para el proceso de formación de la nueva ideología se debe estructurar un nuevo sistema de valores que oriente y de sentido a la manera en que las cosas se deben hacer en CUNORI para que se logre elevar el rendimiento del personal, requiere de la participación las autoridades, directivos, coordinadores de las diversas carreras, docentes y personal administrativo y de servicio.

Así, la formación de la ideología se debe concretizar en la práctica diaria de los valores y creencias que corresponden a un estilo de hacer las cosas que permitirá alcanzar la excelencia. De esta forma logrará promover entre los trabajadores la necesidad de buscar la superación personal. El proceso de formación de ideología, entonces, constituye el núcleo del cambio cultural y tiene como propósito básico fijar en la mente del personal de CUNORI, una predisposición a reaccionar de manera positiva en el trabajo. Las actitudes del personal en el nuevo clima organizacional deberán reflejar un elevado sentido de fidelidad y compromiso con la institución.

#### **a) Modificación de las actitudes del personal**

El cambio de las actitudes se puede realizar proporcionando a los trabajadores nueva información; mediante la creación y difusión de mitos que representen el pasado, presente y futuro de CUNORI, cuya verdadera función deberá ser promover un espíritu corporativo. Este proceso lo deben realizar los directivos y coordinadores de la institución.

Los mitos sobre la historia de la institución al ser contada por los directivos (las autoridades) en conferencias o reuniones al personal y los usuarios de la institución, y divulgada por medio de libros, folletos y otros medios ayudará a la transformación del espíritu corporativo. Estos cuentos deben ser preparados cuidadosamente entrelazando el sistema de valores que se desea promover en el nuevo clima organizacional con el comportamiento mostrado por los héroes que han contribuido a ubicar a CUNORI en el lugar que ocupa en el área nororiental del país, y a la vez.

En el (apéndice 10) se presenta un plan para el aprendizaje de la cultura organizacional con el cual se promoverá un cambio de actitud de los trabajadores a través de los mitos e historias, ritos y ceremonias, héroes o personajes destacados y símbolos materiales.

Otro mecanismo para modificar la actitud de los trabajadores lo constituye el uso de un tipo singular de lenguaje de parte de los directivos de CUNORI que, al ser aprendido por los trabajadores, contribuye a promover un alto grado de identificación entre los trabajadores. El uso de una terminología uniforme entre los trabajadores servirá como denominador común entre los miembros de CUNORI; para establecer buenas relaciones entre el personal, a la vez que se solidifiquen los valores y creencias que se estima convenientes para normar su conducta.

El componente de comportamiento de los trabajadores se puede cambiar por medio de la influencia de los altos directivos como el Director, Coordinador Académico, Coordinadores de carreras, el Administrador, en general todos los directivos de CUNORI; puesto que a través de las acciones y palabras de los líderes se pueden transmitir a los trabajadores las normas que regirán su actuación en cuanto a la conveniencia de correr riesgos cuando desarrollan su creatividad; el grado de libertad para participar en las decisiones; las acciones que guiarán al alcance de las metas de la institución.

La conducta de las autoridades de CUNORI puede constituir un elemento que contribuya de manera contundente a modificar las actitudes del personal, puesto que las personas tienden a imitar la actuación de los líderes. La forma en que vistan, el vocabulario que utilicen y la actitud que asuman en sus actividades cotidianas pueden contribuir a establecer patrones de comportamiento en los trabajadores, de manera mucho más efectiva que lo que se logra conseguir con lo expresado en miles de palabras en los manuales de procedimientos.

### **b) Proceso de socialización**

Es necesario solidificar la nueva ideología dándole permanencia en CUNORI. Ello requiere que se tomen medidas tendentes a darle continuidad al estilo deseado de

hacer las cosas, mediante un proceso de socialización que consiste en el adoctrinamiento o lavado de cerebro de los trabajadores de nuevo ingreso en la cultura ideal para evitar perturbaciones en las creencias y costumbres que se quiere mantener vigentes. Lo que se busca es moldear a los recién llegados y convertirlos en un elemento bueno o bien descartar a las personas rebeldes que no aprendan las conductas esenciales.

Cabe señalar que la naturaleza del proceso de socialización dependerá entre otras cosas del cargo para que se esté contratando a los candidatos, del período de tiempo que se estime necesario para su asimilación como miembro de la institución y de la identificación de sus propios valores y normas de conducta con los de la cultura deseada. En las etapas de reclutamiento y selección del personal es necesario que se identifiquen plenamente las características culturales de los aspirantes a ocupar puestos de trabajo, ya sean estos de origen externo o que provengan del interior de la institución; para tomar una decisión sobre el cual es el tipo de socialización que resulta conveniente aplicar para cada caso en particular en el cuadro 30 se presentan opciones de socialización.

**Cuadro 30. Opciones de socialización para los nuevos trabajadores de CUNORI realizado por el Coordinador Académico y Asistente Administrativo**

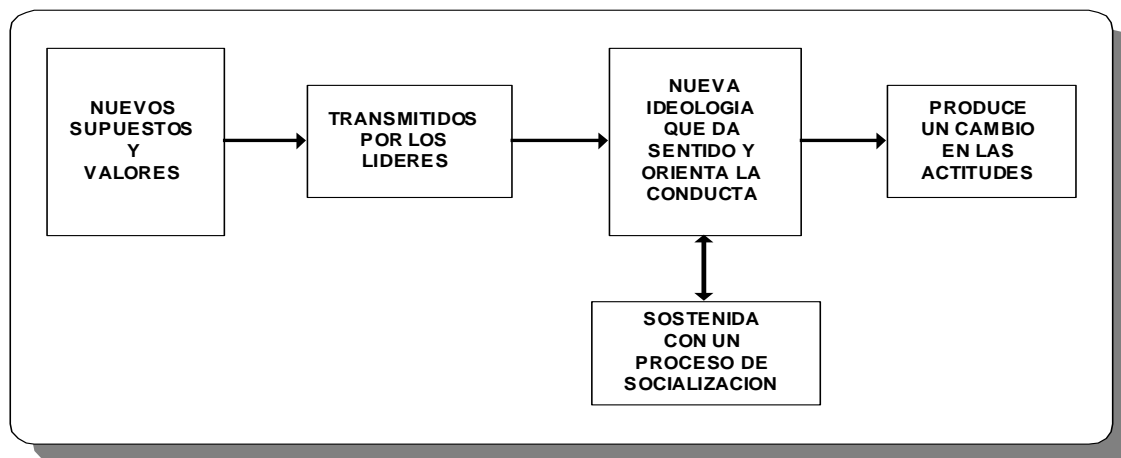
<b>TIPO DE SOCIALIZACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>INFORMAL</b>	A los trabajadores de ingreso reciente se les coloca directamente en su trabajo, sin intentar diferenciarlos de los que llevan tiempo haciendo ese trabajo.
<b>FORMAL</b>	Consiste en un programa de socialización para orientar al nuevo trabajador en el aprendizaje de la cultura. Cuanto más formal sea el programa más apartado estará el nuevo empleado de su ambiente laboral y habrá mayores probabilidades de que sea sometido al aprendizaje que desea la institución.
<b>INDIVIDUAL</b>	Consiste en socializar a cada uno de los nuevos trabajadores aisladamente. Este método tiende a crear puntos de vista poco homogéneos por lo que suelen preservarse diferencias y concepciones individuales.
<b>COLECTIVA</b>	Consiste en establecer programas de socialización en grupo para lograr concepciones homogéneas a partir de la vivencia de un conjunto idéntico de experiencias.
<b>PERIODO FIJO</b>	Al realizar la socialización en un período de tiempo fijo se reduce la incertidumbre puesto que la transición queda estandarizada y permite al nuevo trabajador tener seguridad de que será aceptado como miembro del grupo de trabajo con todos los derechos y obligaciones de los demás. Este tipo de socialización resulta conveniente cuando se trata de personal administrativo y de servicio.
<b>PERIODO VARIABLE</b>	Cuando la socialización se realiza en un período de tiempo variable no se puede anticipar el lapso de transición, no existen pasos normalizados que permitan saber cuándo el nuevo trabajador se siente parte del equipo de trabajo. Este tipo de socialización es adecuada cuando se trata de directivos, coordinadores, profesionales o personal técnico y administrativo.
<b>SERIAL</b>	El proceso de socialización es serial cuando un miembro de la institución con experiencia, familiarizado con la cultura y el trabajo del individuo de ingreso reciente lo guía y dirige. El trabajador experimentado sirve de instructor y modelo del novato. Con este tipo de socialización

	se mantienen las tradiciones y conviene utilizarlo cuando se quiere reducir al mínimo el tiempo necesario para la etapa de metamorfosis.
<b>DISYUNTIVA</b>	La socialización es disyuntiva cuando al trabajador nuevo se le permite algún grado de libertad para adaptarse a las costumbres y tradiciones de la empresa. Este tipo de socialización es útil cuando se desea que los individuos recién ingresados apliquen su creatividad e inventiva.
<b>INVESTIDURA</b>	La socialización por medio de ritos de investidura es conveniente cuando se desea ratificar la utilidad de las características que la persona nueva trae a la institución. Este tipo de socialización es recomendable cuando no se desea destruir la identidad de los individuos. Se les ha escogido precisamente porque se cree que sus valores y normas de conducta pueden ayudar a reforzar a la cultura deseada. La introducción de estas personas debe realizarse con suavidad y con un mínimo de problemas.
<b>DESPOJAMIENTO DE INVESTIDURA</b>	La socialización con despojamiento de investidura se recomienda cuando se desea eliminar ciertas características del nuevo trabajador. Se ha identificado como un elemento de gran potencial, pero se piensa que es necesario introducir ciertas modificaciones para facilitar la adecuación entre el candidato y la institución. Esto requiere en ocasiones que él rompa con antiguas amistades; que acepte una forma diferente de concebir su trabajo, sus compañeros y el objetivo de la institución; que lleve a cabo varios trabajos degradantes y, con ello, pruebe su fidelidad; incluso que acepte los ritos de introducción aunque puedan resultar hostiles, a fin de comprobar que acepta plenamente su rol en la institución.

Fuente: Elaboración propia con base con base ( Robbins, 2013 p. 695)

El proceso de socialización de la cultura estará a cargo del Coordinador Académico si el personal nuevo es docente; si el personal es de servicio y administrativos la socialización será realizada por el Administrador de la institución.

En la figura 10 se presenta de manera esquemática el proceso de formación de ideología, su interrelación con el proceso de socialización como elemento que le da continuidad y solidez, y su influencia en el cambio de actitudes del personal.



**Figura 10. Proceso de formación de la nueva ideología**

Fuente: Elaboración propia.

### c) Evaluación del desempeño

En el Centro Universitario de Oriente es urgente un cambio en el sistema de evaluación del desempeño que contribuya a mantener motivado al personal. Este



sistema debe diseñarse de tal manera que se logre llenar las expectativas del personal sobre los criterios de medición del desempeño y los mecanismos de asignación de premios, como también a las recompensas que esperan recibir cuando realizan esfuerzos por mejorar su rendimiento.

El nuevo sistema de evaluación del desempeño debe permitir solidificar la adopción de una cultura de responsabilidad en el Centro Universitario de Oriente y que garantice la posibilidad de mantener altos niveles de motivación en el personal. Para lograr este propósito, es necesario que el sistema desempeño-premio proporcione a los trabajadores:

- Claridad sobre los que se espera de ellos.
- Conocimiento de los criterios con que se medirá su rendimiento.
- Seguridad de que si ponen su mejor empeño lograrán un rendimiento que cumple con los criterios de evaluación.
- Seguridad de que cuando el rendimiento corresponda a las exigencias alcanzarán los premios que el sistema ofrece.

En el cuadro 31 se presenta una estructura que permite considerar, además de los incentivos basados en una remuneración directa, una gama de premios con que se puede recompensar la participación y el esfuerzo de los trabajadores por obtener un mejor rendimiento.

**Cuadro 31. Diferentes tipos de premios para incentivar la participación y el buen rendimiento. Lo realizarán directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI**

<b>PREMIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PREMIOS INTRINSECOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la toma de decisiones</li> <li>• Reconocimiento y autoestima</li> <li>• Oportunidad de desarrollo</li> <li>• Seguridad de empleo</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo</li> <li>• Orgullo por la institución y el trabajo</li> <li>• Formación de grupos de calidad total</li> <li>• Horarios flexibles</li> <li>• Mayor responsabilidad</li> <li>• Mayor libertad y autonomía en el trabajo</li> <li>• Diversidad de actividades</li> </ul>
<b>PREMIOS EXTRINSECOS</b>	<b>REMUNERACIÓN DIRECTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo o salario básico</li> <li>• Incentivos al desempeño</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas extras y primas vacacionales</li> </ul> <p><b>COMPENSACIÓN INDIRECTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de protección</li> <li>• Pago de primas de seguros</li> <li>• Servicios médicos y hospitalarios familiares</li> <li>• Pago de capacitación externa</li> </ul> <p><b>REMUNERACIÓN NO MONETARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario preferido de oficina</li> <li>• Lugar preferencial en el estacionamiento</li> <li>• Tarjetas de presentación</li> <li>• Instalaciones para recreación familiar</li> <li>• Comedores y salas para el café</li> <li>• Celebración de fechas importantes</li> </ul>
--	---

Fuente. Elaboración propia con base a la teoría expuesta por Chiavenato, 2008, p.285

## 5.4 Tácticas para enfrentar la resistencia al cambio

El éxito de la transformación cultural en el Centro Universitario de Oriente se encuentra vinculado con la capacidad que se tenga para dominar la resiste al cambio para hacer las cosas correctamente. Al determinar las causas de la resistencia es posible establecer que acciones conviene implantar para evitarla o convertirla en un compromiso con el cambio.

Los gestores del cambio deben contar con una gama de tácticas opcionales, que les permitan tomar decisiones adecuadas para enfrentar situaciones específicas que representan oposición al cambio. Por este motivo, se exponen en el cuadro 32 una síntesis de las ocho razones más comunes, por las cuales las personas se resisten al cambio, y algunas tácticas eficaces para enfrentarlas.

**Cuadro 32. Principales razones de la resistencia al cambio algunas tácticas para enfrentarlas. Dirigido a directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI**

RAZONES	TÁCTICAS
<p><b>1. Falta de capacidades</b></p> <p>Cuando las personas se sienten amenazadas por cambios que piensan que requerirán habilidades y capacidades con las cuales no cuentan en ese momento, entonces es casi seguro que se genere resistencia.</p> <p>La recepción del cambio que tiene la gente depende de la medida en que puede o no controlarlo. El cambio es emocionante cuando uno lo hace, pero es amenazante si se lo hacen a uno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir la participación de los trabajadores aunque sea en detalles del cambio que le afecten directamente.</li> <li>• Hacer sentir a la gente que tiene el poder suficiente para controlar el proceso de cambio.</li> </ul>
<p><b>2. Falta de información</b></p> <p>Un tercer factor que contribuye a que haya resistencia al</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a los trabajadores toda la información respecto</li> </ul>

<p>cambio es la falta de información adecuada tanto acerca de la necesidad del cambio como de sus efectos posibles. El desconocimiento de cuál es el próximo paso en el proceso de cambio, hace que la gente se sienta incomoda y el cambio le parece peligroso.</p>	<p>a lo que está ocurriendo en cada etapa del cambio, a lo que se anticipa que ocurra luego y cuando habrá más información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir un cambio grande en una serie de pequeñas etapas, para hacerlo parecer menos riesgoso y amenazante.</li> <li>• Mostrar convencimiento sobre la conveniencia del cambio y un alto grado de compromiso.</li> </ul>
<p><b>4. Inercia</b> En las organizaciones las personas casi siempre llegan a sentirse cómodas con su forma de hacer las cosas. Por consiguiente, aun cuando no perciban ningún aumento de riesgo, es más sencillo hacer las cosas del modo que siempre las han hecho, que operar o comportarse de un modo distinto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar como una de las principales metas minimizar o reducir el número de diferencias introducidas por el cambio manteniendo hábitos y rutinas como sea posible.</li> </ul>
<p><b>5. Desconfianza</b> Aun cuando quienes proponen hacer un cambio destaquen las futuras consecuencias positivas del mismo, las personas suelen dudar de que tales consecuencias en verdad ocurran. Este escepticismo se magnifica de manera especial si el cambio tiene lugar en un clima de desconfianza o, si ya antes han fracasado otros intentos semejantes.</p> <p>Si el cambio significa admitir que el modo en que se hacían las cosas en el pasado era erróneo, sin duda, la gente se resistirá. A nadie le gusta perder prestigio o sentirse avergonzado frente a sus compañeros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner las acciones del pasado en perspectiva, como lo que aparentemente era correcto hacer entonces, pero demostrar que actualmente es necesario cambiar; de tal manera que la gente sienta que no pierde su prestigio por cambiar.</li> </ul>
<p><b>6. Preocupación por la situación futura</b> La gente se resiste al cambio debido a preocupaciones personales acerca de su capacidad para ser eficiente después del cambio. Quizá no exprese sus preocupaciones en voz alta, pero pueden hacer que encuentre muchas razones para evitar el cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerciorarse de que los trabajadores se sienta competente, que haya suficiente educación y capacitación para que entienda lo que está ocurriendo y sepa que puede dominarlo.</li> <li>• Dar oportunidad a los trabajadores de practicar las nuevas destrezas o acciones sin que sienta que se le está juzgando o que va a hacer el ridículo ante sus compañeros cuando tiene que hacer preguntas.</li> </ul>
<p><b>7. Efectos secundarios</b> Si el cambio interrumpe otros tipos de planes o proyectos, o incluso actividades personales o familiares; la anticipación de esas interrupciones causa resistencia al cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar sensibilidad a los efectos secundarios del cambio. Introducir el cambio con flexibilidad, de modo que la gente pueda terminar sus proyectos personales, o que los departamentos cuenten con un período de transición en vez de enfrentar el cambio abruptamente.</li> </ul>
<p><b>8. Más trabajo</b> Una fuente razonable de resistencia al cambio es que generalmente implica más trabajo para la gente. El esfuerzo que demanda manejar las cosas en circunstancias rutinarias se debe multiplicar cuando las cosas cambian.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo y compensación por el trabajo adicional que trae consigo el cambio, a fin de convertir la resistencia en compromiso.</li> <li>• Mostrar agradecimiento a la gente que realiza un esfuerzo adicional, mediante el reconocimiento, apoyo adicional o dándole las facilidades y el confort que necesita.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base (Hitt, Black, y Porter , 2006, p.p. 625 y 626)

Los directivos y coordinadores del Centro Universitario de Oriente al momento de querer hacer un cambio escucharán un sin de número de frases lógicas como pseudológicas en el personal, en el cuadro 33 se presentan una clasificación:

**Cuadro 33. Frases lógicas y pseudológicas de oposición al cambio**

<b>FRASES LÓGICAS</b>	<b>FRASES PSEUDOLÓGICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con ello solo conseguimos lo contrario</li> <li>▪ Con ello no se consigue nada</li> <li>▪ Esto destruirá lo que ya tenemos</li> <li>▪ En nuestra organización, coordinación o en nuestra carrera todo es distinto.</li> <li>▪ En el fondo está muy bien, pro no aquí.</li> <li>▪ A nadie se le ocurriría hacerlo así.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es demasiado pronto, aún no hemos alcanzado el grado de madurez necesario.</li> <li>▪ Cuesta demasiado y no tenemos los recursos para ello.</li> <li>▪ Estaría bien, pero no disponemos de tanto tiempo.</li> <li>▪ A decir verdad, tenemos problemas mucho más importantes.</li> <li>▪ Aquí, a nadie le interesa.</li> <li>▪ Esto viene de afuera, no nos es familiar.</li> <li>▪ Con ello nunca llegaremos a ninguna parte.</li> </ul>

Fuente: Zimmermann Arthur, (2000).

Los directivos y coordinadores de las distintas carreras y unidades de la institución deben contar con una gama de tácticas opcionales, que les permitan tomar decisiones adecuadas para enfrentar situaciones específicas que representan oposición al cambio. Por este motivo, se exponen en el cuadro 34 se presenta tácticas para enfrentar resistencia al cambio de las que se puede seleccionar de acuerdo en la situación que se encuentre.

**Cuadro 34. Descripción de las tácticas para enfrentar la resistencia al cambio situaciones en que conviene aplicarlas, ventajas y desventajas (Dirigido a directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI)**

<b>TÁCTICA</b>	<b>SITUACIÓN</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>EDUCACIÓN / COMUNICACIÓN:</b> Se utiliza para transmitir a las personas la visión de la necesidad de una lógica para el cambio ya sea en grupos o individualmente.	Resistencia basada en la falta de información o información y análisis inexactos.	Una vez persuadida, la gente a menudo ayudará con la implantación del cambio.	Puede consumir mucho tiempo si se involucran grandes cantidades de personas.
<b>PARTICIPACIÓN:</b> Implica que los iniciadores del cambio hacen que los opositores reales o los opositores en potencia participen en algún aspecto del diseño e implantación del cambio.	Situaciones en las cuales los iniciadores de cambio no tienen toda la información necesaria para diseñar el cambio y donde otros tienen considerable poder para resistir.	Los trabajadores que participan estarán comprometidos a implantar el cambio, y cualquier información relevante que tengan será integrada en el plan de cambio.	Puede consumir mucho tiempo. Los participantes podrían diseñar un cambio inapropiado.
<b>FACILITACIÓN Y APOYO:</b> Incluye entrenamiento en nuevas habilidades, darles a los trabajadores un tiempo para descansar después de un período de mucho trabajo y demandas, o simplemente escucharlos y proporcionarles apoyo emocional.	Lidiar con gente que se está resistiendo debido a problemas de ajuste.	Ninguna otra táctica funciona tan bien con los problemas de ajuste.	Puede consumir tiempo, ser cara y aún fallar.
<b>NEGOCIACIÓN:</b> Consiste en comprar alguna parte de los opositores al cambio ya sean activos o potenciales.	Situaciones donde alguien o algún grupo claramente saldrán perdiendo en un cambio y donde tienen considerable poder para resistir.	Algunas veces es una manera relativamente fácil de evitar una resistencia mayor.	Puede ser muy cara en algunos casos. Puede alentar a otros a negociar por cumplimiento.
<b>CO-OPTACIÓN:</b> Generalmente se trata de dar al	Situaciones muy específicas donde las	Puede ayudar a generar apoyo para implantar el	Puede crear problemas si la gente reconoce la co-

individuo o al líder de un grupo un papel deseado en el diseño o implantación de un cambio.	otras tácticas son muy caras o son imposibles.	cambio (pero menos que la participación)	opción.
<b>MANIPULACIÓN:</b> Se refiere a persuadir a los individuos con el uso de cierta información y la construcción consciente de los eventos para así obtener el deseado impacto en los participantes.	Situaciones en las que otras tácticas no trabajan o son muy caras.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia.	A los iniciadores del cambio les cuesta algo de su credibilidad. Puede llevar a problemas futuros.
<b>COERCIÓN :</b> Esencialmente se refiere a forzar a las personas a que acepten un cambio, amenazándoles con pérdidas de trabajo o posibilidades de promoción u otras recompensas.	Cuando la velocidad es esencial y los iniciadores del cambio poseen considerable poder.	Velocidad, puede vencer cualquier tipo de resistencia.	Riesgoso, puede dejar a la gente molesta con los iniciadores del cambio.

Fuente: Elaboración propia con base en las técnicas para vencer la resistencia al cambio (Hit, Black, y Porter , 2006, p. 628)

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones que se pueden obtener, tanto a nivel teórico, como las hipótesis planteadas, sobre el análisis de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente, utilizándose como base el modelo de Edgar Schein. También se concluye sobre la naturaleza de la cultura que, de acuerdo con los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, debería existir en la institución para que se logre alcanzar los objetivos con la máxima eficacia; y sobre la necesidad de que se establezca un proceso de cambio cultural en CUNORI para elevar los niveles de rendimiento de los recursos humanos.

- a)** El nivel de supuestos de la cultura organizacional comprenden por una parte la percepción del más alto nivel sobre el propósito básico de la institución en la sociedad, la naturaleza y características de los servicios que el Centro Universitario presta y la medida en que deben orientarse hacia los usuarios, así como la tendencia que existe a establecer un cierto grado de formalidad en la estructura organizativa. En este nivel se planteó la hipótesis: “los supuestos que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad”.

Se pudo comprobar que esta hipótesis no se cumple, ya que el 67% de los directivos tienen una inclinación hacia una creencia burocrática, es decir que prevalece un apego irrestricto a los procedimientos y reglas de trabajo, aunque el 33% tienen una visión estratégica de cómo debe ser el servicio y el trato a los usuarios y trabajadores.

- b)** Los valores organizacionales, estos son el conjunto de significados sobre lo que es conveniente o no para la institución, explican por qué las personas que trabajan en ella prefieren un modo de hacer las cosas a otro de sentido inverso. En este nivel se planteó como hipótesis: “Los valores que prevalecen en los dirigentes del Centro Universitario de Oriente, reflejan un compromiso hacia la organización y la sociedad”, para su comprobación se conoció los valores que manejan sobre la identificación del personal con la institución, la búsqueda de la

excelencia, la necesidad de escuchar al usuario y las oportunidades de innovación que existen y el interés que los trabajadores ponen en el trabajo.

Se pudo comprobar que esta hipótesis se cumple parcialmente ya que un 45% de los directivos prevalece un marcado sesgo burocrático que se refleja en un estilo de liderazgo autoritario, inclinado a hacer sentir su poder y con una marcada orientación a la tarea y no a los resultados, lo constituye un serio obstáculo para obtener un mejor rendimiento de los recursos humanos y de esta manera poder lograr los objetivos de la organización y en la sociedad.

- c) Los artefactos es la parte más visible y audible de la cultura organizacional, siendo esta un producto de los niveles más profundos de la cultura (los valores y supuestos), en este nivel se analizó: Estilo de liderazgo, clima organizacional y los artefactos materiales de la cultura organizacional; formulándose la siguiente hipótesis “los artefactos de la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente reflejan una cultura fuerte y funcional.”

Del análisis de estas variables se concluye que el 92% de los directivos tienen una inclinación hacia un estilo de liderazgo democrático, aunque posterior mente según los resultados de las entrevistas de los supuestos y valores y del reactivo de la cultura actual y deseada se puede concluir que es un liderazgo autoritario el que prevalece realmente. En cuanto a los resultados de la variable clima organizacional arrojaron en forma general que el 78% se encuentran entre los niveles de percepción de bajo desarrollo y en desarrollo medio del ambiente.

Los artefactos materiales de la cultura organizacional que se analizaron fueron: la tecnología con que cuenta la organización, los símbolos con que se identifica, la distribución física y estructura organizacional. Todas estas manifestaciones culturales no son neutras, sino que expresan unos significados propios de cada organización y forman parte de la configuración de un mundo cultural propio, en esta parte de la investigación puedo constatar que la institución no cuenta con los artefactos materiales ideales para poder reflejar los valores de la institución que legitiman la formas de actuar de los trabajadores.

Del resultado de los indicadores anteriores se comprueba que la hipótesis de artefactos no se cumple.

- d)** Como hipótesis general del estudio se planteó: En el Centro Universitario de Oriente prevalece una cultura organizacional fuerte y funcional lo cual se refleja en los valores fundamentales arraigados y difundidos en su personal, de acuerdo al rechazo de las hipótesis específicas se rechaza la hipótesis general es decir que en CUNORI, no cuenta con una cultura fuerte y funcional, lo que se evidenció es la prevalencia de una cultura burocrática que es nociva para que CUNORI alcance su misión en la sociedad Guatemalteca con excelencia, en tanto que el sistema de valores que prevalece constituye un serio obstáculo para obtener un mejor rendimiento de los recursos humanos.



## RECOMENDACIONES

Del análisis global del estudio y con base en las conclusiones anteriormente descritas, se derivan las siguientes recomendaciones:

- a) Las autoridades de CUNORI deben realizar un cambio de la cultura organizacional para enfrentar los nuevos retos que impone la nueva era del conocimiento así como también responda a las necesidades actuales del entorno mundial donde las instituciones públicas tienen que ser más eficaces, capaces de proporcionar servicios cada vez de mayor calidad para atender a usuarios que se vuelven más exigentes. Este cambio cultural requiere un estilo de gestión de recursos humanos con una nueva filosofía, orientada a generar un conjunto de valores claramente orientados a la búsqueda de la excelencia, como también a promover una nueva forma de hacer las cosas en la institución para elevar los niveles de rendimiento del personal y conseguir de ellos un compromiso con el proceso de cambio.
- b) A los directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI, poner en práctica un estilo de liderazgo orientado a la tolerancia a las ideas creativas de los trabajadores para que sean motivados adecuadamente, y se genere un alto nivel de compromiso en los individuos con los objetivos de la institución; una estructura organizativa con un adecuado nivel de formalización que no represente un obstáculo para el desarrollo de la autonomía de los trabajadores; la promoción de la competencia entre el personal para mejorar la calidad de su aporte al logro de los objetivos institucionales, y una visión estratégica del entorno que permita enfrentar adecuadamente los retos que se le presenten.
- c) A los directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI, hacer una concientización debido a que estos son responsables de crear un clima organizacional de superación y excelencia, que conduzca a formar una ideología entre los trabajadores capaz de dar sentido a una manera de hacer las cosas donde la búsqueda de la excelencia sea el valor generalizado en los hábitos y costumbres de trabajo del personal. Es indudable que el papel que juegan los recursos humanos en el proceso de cambio es crucial, en tanto que son los que le imprimen la dinámica necesaria al adoptar nuevos los hábitos y tradiciones en su trabajo diario.

Las distintas unidades que la conforman el Centro Universitario de Oriente deben ser cada vez más eficaces para alcanzar sus objetivos; para lo cual es necesario que los directivos logren obtener de los recursos humanos el mayor rendimiento posible para aprovechar al máximo los escasos recursos materiales y financieros de que disponen.

- d)** Al personal docente y administrativo por tener una relación directa con los clientes internos y externos deben transmitir una cultura, que refleje los valores ideales de la institución.
  
- e)** Tomando en cuenta la necesidad que existe en el Centro Universitario de Oriente, de llevar a cabo un proceso de transformación cultural que permita alcanzar con éxito los cambios en los aspectos racionales y funcionales de la organización, es importante que los directivos y coordinadores de CUNORI tomen en cuenta los lineamientos generales de la propuesta que incluye consideraciones sobre su dirección y cronología; un modelo sistémico que sirve para ubicar en el entorno y conocer la interrelación de los elementos involucrados en la mutación cultural; y los elementos básicos que se deben tomar en cuenta para el diseño de una estrategia de cambio que permita hacer las cosas correctas.

## BIBLIOGRAFÍA

Alvares, Santiago (1995). **Liderazgo transformador**. Nota técnica de la división de IESE, Universidad de Navarra. Barcelona Madrid.

Armstrong, Michael. (2009). **Human resource management practice**. (11ª Ed). London and Philadelphia. Editorial KOGAPAGE.

Bergeron J, Côté N, Jacques J y Bélanger L. (1983). **Los aspectos humanos de la organización**. San José Costa Rica. Editorial Gaëtan Morin.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Gestión del talento humano**. (3ª Ed). México D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de recursos humanos**. (9ª Ed). México D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Departamento administrativo de la función pública (2005). **Guía de intervención cultura y clima y cambio**. Colombia Bogota D.C. Disponible en <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/GuiadeIntervencionclima,culturaycambio.pdf>

Díaz Moscoso, Mario Roberto (2011). **Memoria de labores (2002-2010)**. Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Echebarría Koldo, Luis (1993). **La administración pública en la era del management. Reflexiones sobre una década de modernización administrativa**. Tesis. España.

Griffin R. y Moorhead G. (2011). **Comportamiento Organizacional** (9ª. Ed). México, D.F, México: CENGAGE Learning.

Hitt, Black, y Porter (2006). **Administración**. (9ª Ed). México, D.F, Pearson Educación S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación** (5ª Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

Hellriegel Don/Slocum John (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10ª Ed.). México, D.F. Internacional Thomson Editores.

Koontz, Harold y W. Heinz. (2003). **Administración**. (12ª Ed). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

Méndez Álvares, C. (2006). **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales** (4ª Ed.). Colombia: Limusa S.A.

Newstrom, J. (2011). **El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional**. (13ª Ed). México. Editorial McGraw Hill.

Peus, Claudia (2012). **Claves para conseguir un liderazgo de altura**. IESEinsight

Robbins, Stephen. P. (1987). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.

Robbins, S. (1996). **Comportamiento organizacional**. (7ª Ed). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. y Judge T. (2013). **Comportamiento organizacional**. (15ª Ed). México: Editorial Pearson.

Schein, Edgar (2004). **Organizational culture and leadership**. (3ª Ed). Estados Unidos de América San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Solis Henry (1989). **Identificación de proyectos**. (1ª Ed.). San José C.R: Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

Sánchez Isabel (2010), **Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa**: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 1 (2010), pp. 107-126 Universidad Complutense de Madrid.

Tamayo Mario (2009). **El proceso de la investigación científica**. (5ª Ed.). México D.F: LIMUSA S.A.

Unidad de Planificación (2012). **Plan Estratégico 2013-2017 y Plan Operativo Anual 2013**. Centro Universitario de Oriente.

Zorrilla, Arena S. y Torres, M. (1992). **Guía para elaborar tesis**. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: McGraw Hill Interamericana.

Zimmermann Arthur, (2000). **Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas**. (2ª Ed.). Quito, Ecuador. Ediciones Abya-Yala.

## TESIS CONSULTADAS

Aguilar Edwards, Andrea (2009), **El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura**. Instituto, Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68711445005>.

Alcalá, Elsa (2011). **El clima organizacional en una institución pública de educación superior**. Universidad de Papaloapan. Campus Tuxtepec. Disponible en [http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf)

Bernal, José (2001). Liderar el cambio: liderazgo transformacional. Departamento de Ciencias de la Educación Universidad de Zaragoza. Disponible en [http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.pdf](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf).

Carvajal Peña, Gladys (2000), **Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar,**

Universidad Santa María. Disponible en <http://www.ismontessori.edu.pe/comercio/importanciadeculturaorganizacional.pdf>

De León, Melida. (2013). **La cultura organizacional cuenta caso de investigación para la Universidad de San Carlos de Guatemala.** Tesis de Doctorado en Ciencias de la

Administración. San José Costa Rica. Disponible en <http://www.topconsultoresgt.com/tesismdlr030713.pdf>

Fernández Sánchez, José Manuel (2002). **Cultura de la organización y centro educativo.**

Universidad Complutense de Madrid. Disponible en <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf>

Mairén Consuelo (2011). **Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional.** Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de

Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Recursos Humanos. Disponible en [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4024.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4024.pdf)

Meneses Carlos (2011), **La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en Madeira (Portugal),** Universidad

de Cádiz, Disponible en <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=M00NbuF7c7M%3D&tabid=2817>

Vásquez Milangela (2009). **Cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A,**

Universidad Católica Andrés Bello. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Disponible en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

Salazar Ana (2008). **Estudio de la cultura organización según Cameron Y Qinn..**

Disponible en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

## **APÉNDICE**



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Oriente  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



## APÉNDICE 1

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR SUPUESTOS EN LOS DIRECTIVOS

#### OBJETIVO:

Identificar los principales supuestos que prevalecen en los funcionarios del nivel estratégico.

#### INSTRUCCIONES:

Anote los aspectos más importantes de las respuestas proporcionadas por el entrevistado de tal manera que sea posible determinar las opiniones de las personas entrevistadas respecto a las preguntas directrices.

#### DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:

Profesión: \_\_\_\_\_ Años de servicio: \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS SOBRE SUPUESTOS

- 1) ¿Podría decirme usted cuál es el objetivo general y la Misión del Centro Universitario de Oriente?

---

---

---

---

- 2) ¿Qué servicios presta el Centro Universitario de Oriente a los usuarios?

---

---

---

- 3) Cómo deben prestar los servicios las distintas unidades del Centro Universitario de Oriente?

¿Reaccionando a las demandas de servicios por parte de los usuarios?

¿En forma dinámica y estratégica, anticipando las demandas de los usuarios?

---

---

---

---

---

---



4) ¿Cómo debe organizarse el trabajo de los trabajadores?

- ☐ Definiendo los procedimientos y normas que se deben seguir fielmente
- ☐ Permitiendo cierta libertad de acción a los trabajadores?
- ☐ Otras alternativas

---

---

---

---

---

---

5) ¿Qué clase de personal necesita la Institución: personas con conocimientos, personas con valores, personas con experiencia o personas jóvenes?

---

---

---

---

---

---

6) ¿Cree usted que las personas son capaces no sólo de aceptar, sino también de buscar responsabilidades y autocontrolarse. O es de la opinión que se requiere ejercer coerción, control y dirección, y amenazarlos con castigos para que hagan el esfuerzo necesario para lograr los objetivos de la Institución?

---

---

---

---

---

---

7) ¿Qué considera usted que piensa el resto de los miembros de la organización acerca de trabajar en ella?

---

---

---

---

---

---



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Oriente  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



## APÉNDICE 2

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR LOS VALORES EN LOS DIRECTIVOS

#### OBJETIVO:

Identificar valores que prevalecen en los Directivos del Centro Universitario de Oriente.

#### INSTRUCCIONES:

Anote los aspectos más importantes de las respuestas proporcionadas por el entrevistado de tal manera que sea posible determinar las opiniones de las personas entrevistadas respecto a las preguntas directrices.

#### DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS SOBRE VALORES

- 1) ¿Cree usted que los trabajadores se sienten orgullosos de la forma en que se prestan los servicios en la Institución? Por qué?

---

---

---

---

- 2) ¿En su opinión, los trabajadores de CUNORI deberían prestar servicios de excelente calidad a los usuarios? ¿Que acciones o medidas recomendaría usted para orientar a los colaboradores hacia la excelencia?

---

---

---

---

- 3) ¿En qué medida estima conveniente escuchar las opiniones de los usuarios sobre la calidad del servicio que reciben?

---

---

---

---

- 4) ¿Los dirigentes y coordinadores del Centro Universitario de Oriente están realmente interesados en los colaboradores que trabajan allí?

---

---

---

---

---

- 5) ¿Existen oportunidades de desarrollo para los trabajadores del Centro Universitario de Oriente?

---

---

---

---

---

- 6) ¿En su opinión.Cuál debería ser la actitud que asuma un jefe cuando un colaborador comete un error cuando trata de aplicar su creatividad?

---

---

---

---

---

- 7) ¿Cree usted que los colaboradores del área administrativa asumen sus tareas con suficiente responsabilidad?

---

---

---

---

---



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Oriente  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



## APÉNDICE 3

**OBJETIVO:** Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en los dirigentes del CUNORI, Asistente Administrativo, Coordinador Académico, Coordinadora de Unidad de Planificación y Coordinadores de las carreras del Centro Universitario de Oriente.

**INSTRUCCIONES:**

Responda cada uno de los siguientes enunciados en la forma en que usted crea conveniente actuar como líder de un grupo de trabajo. Marque una X en la casilla (A) si usted está de acuerdo, o marque una X en la casilla (D) si usted está en desacuerdo. **Por favor marque todos los enunciados.**

ENUNCIADO	(A)	(D)
1. Un jefe que tiene relaciones amistosas con su personal tendrá dificultades para mantener la disciplina.		
2. Algunos supervisores son amigos de su personal, en tanto que otros no lo son. Los empleados probablemente obedecerán mejor al supervisor amistoso.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deberían reducirse a un mínimo por parte del jefe.		
4. Un jefe debe hacer sentir siempre a su personal que él es el jefe.		
5. Un supervisor debería utilizar reuniones para resolver desacuerdos a cerca de problemas importantes.		
6. Un jefe no debería participar en la resolución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar las violaciones a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina de los trabajadores.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de las autoridades superiores.		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el jefe lo haga solo.		
11. Un jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El jefe debe establecer los objetivos, pero debe dejar que los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas preparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		

ENUNCIADO	(A)	(D)
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer algunas preparaciones. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para las comunicaciones diarias de rutina, el jefe debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre un plan de acción, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos a su oficina y buscar una solución entre los tres.		
18. Los colaboradores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un gerente debe buscar una supervisión cercana para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre un plan de acción, el jefe debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen jefe es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su jefe inmediato.		
26. Cuando un subordinado critica al jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias de forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta con obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para poder comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias.		
28. Cuando se fijan objetivos, un jefe no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados.		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar decisiones importantes.		
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños coordinados por el jefe, a las asambleas.		
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

*Fuente: Adaptado de Edgar Schein, p. 175-178*



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Oriente  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



## APÉNDICE 4

### CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROFESORES Y TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

**ESTIMADO(A) TRABAJADOR(A)** Este cuestionario tiene como objetivo recabar información, como parte del diseño de tesis profesional de la Maestría en Gestión del Recurso Humano del Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Con la información recabada se describirá el clima organizacional del Centro Universitario de Oriente, por lo que se le solicita su ayuda para que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán confidenciales y anónimas, por lo que en ningún momento se divulgarán sus datos individuales por tal razón no firme ni consigne su nombre.

**OBJETIVO:** Determinar cómo los profesores y trabajadores del área administrativa y de servicio del Centro Universitario de Oriente, perciben el clima organizacional.

**INSTRUCCIONES:** Lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo 1 si está totalmente en desacuerdo, 2 si está en desacuerdo, 3 si está de acuerdo o 4 si está totalmente de acuerdo, el ítem cero le sirve de ejemplo. Por favor responda todos los ítems marcando solo una opción.

<b>Área en que labora:</b>	<b>Docente:</b>	<b>Administrativo:</b>	<b>Servicio:</b>
<b>Sexo:</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	<b>Tiempo de servicio:</b> Menos 1 año <input type="checkbox"/> 1 – 3 años <input type="checkbox"/> más 3 años <input type="checkbox"/>		
<b>Edad:</b> menor de 25 años <input type="checkbox"/> entre 25 y 35 años <input type="checkbox"/> más 35 años <input type="checkbox"/>			<b>Temporal</b> <input type="checkbox"/> <b>Fijo</b> <input type="checkbox"/>

Nº	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	En esta organización las tareas están claramente definidas	1	2	3	4
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el Centro Universitario de Oriente las tareas están claramente definidas	1	2	3	4
2	En el Centro Universitario de Oriente las tareas están lógicamente estructuradas	1	2	3	4
3	En el Centro Universitario de Oriente de Oriente se tiene claro quién manda y toma decisiones	1	2	3	4
4	Conozco claramente las políticas del Centro Universitario de Oriente	1	2	3	4
5	Conozco claramente la estructura organizativa de CUNORI.	1	2	3	4
6	En CUNORI se respeta los procedimientos establecidos para realizar el trabajo	1	2	3	4
7	En CUNORI no existe mucho papeleo para hacer las cosas	1	2	3	4
8	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta	1	2	3	4
9	Aquí la productividad se ve afectada por falta de organización y planificación	1	2	3	4
10	En CUNORI a veces no se tiene claro a quien reportar	1	2	3	4

Nº	RESPONSABILIDAD	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	Nuestra administración muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	1	2	3	4
12	Nuestra administración le gusta que se haga bien el trabajo sin estar verificándolo con ellos	1	2	3	4
13	Los superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	1	2	3	4
14	En CUNORI se sale adelante cuanto toma la iniciativa y se trata de hacer las cosas por mí mismo	1	2	3	4
15	En CUNORI cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	1	2	3	4
16	En CUNORI uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	1	2	3	4
	RECOMPENSA (INCENTIVO)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	En CUNORI existe un buen sistema de promoción que ayuda a que mejor ascienda	1	2	3	4
20	Las recompensas e incentivos que se reciben en CUNORI son mayores que las amenazas y críticas	1	2	3	4
21	Aquí, las personas son incentivadas según su desempeño en el trabajo	1	2	3	4
22	En general, los salarios y prestaciones de CUNORI son superiores a los de otras organizaciones.	1	2	3	4
23	El pago que recibo es equitativo en relación con otros compañeros que realizan actividades similares.	1	2	3	4
24	En CUNORI no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4
25	Cuando se comete un error se sanciona	1	2	3	4
Nº	RIESGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	CUNORI ha tomado riesgos en los momentos oportunos	1	2	3	4
27	La toma de decisiones en CUNORI se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	1	2	3	4
28	Mi jefe inmediato estaría dispuesto a aceptar que cometa algunos errores cuando trato de crear nuevas formas de hacer su trabajo	1	2	3	4
29	CUNORI se arriesga por una buena idea	1	2	3	4
Nº	RELACIONES INTERPERSONALES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30	Entre las personas que trabajan en CUNORI prevalece una atmósfera amistosa	1	2	3	4
31	CUNORI se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	1	2	3	4
32	Recibo buen trato de mi jefe inmediato	1	2	3	4
33	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas que trabajan en el CUNORI	1	2	3	4
34	Las personas que trabajan en CUNORI tienden a ser frías y reservadas entre sí	1	2	3	4
35	Las relaciones entre directivos y trabajadores tienden a ser agradable en CUNORI	1	2	3	4

N°	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
36	En CUNORI se exige un rendimiento bastante alto	1	2	3	4
37	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	1	2	3	4
38	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal	1	2	3	4
	<b>COOPERACIÓN</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	1	2	3	4
40	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	1	2	3	4
41	En CUNORI la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	1	2	3	4
42	Las personas que trabajan en CUNORI confían verdaderamente uno de otro	1	2	3	4
43	Mi jefe(a) y compañero(a)s me ayudan cuando tengo una labor difícil	1	2	3	4
N°	<b>CONFLICTO</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
44	En CUNORI se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	1	2	3	4
45	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y carreras pueda ser bastante saludable	1	2	3	4
46	En el área donde trabajo no se presentan conflictos entre compañeros	1	2	3	4
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	1	2	3	4
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	1	2	3	4
N°	<b>IDENTIDAD</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
49	Me siento orgulloso(a) de pertenecer al CUNORI	1	2	3	4
50	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	1	2	3	4
51	Todos conocemos la visión y la misión de CUNORI	1	2	3	4
52	Tenemos conocimiento claro de los valores institucionales.	1	2	3	4
53	Las personas que dirigen esta institución inspiran confianza y tienen credibilidad.	1	2	3	4
54	Los valores del CUNORI están explícitos en documentos y otros medios de comunicación interna.	1	2	3	4
56	Tenemos conocimiento claro de los valores del CUNORI	1	2	3	4
57	Comprendo el significado de la visión y la misión del CUNORI	1	2	3	4
58	En todo lo que hacemos, seguimos nuestra visión y misión	1	2	3	4
59	Trabajamos con entusiasmo porque nos identificamos con la Institución	1	2	3	4



60	El actuar de los que aquí trabajamos es un ejemplo de práctica de los valores institucionales	1	2	3	4
61	Las personas que dirigen nos ayudan a entender la visión, misión y valores	1	2	3	4
62	Las personas están dispuestas a dar un poco más de su tiempo, si es necesario, para lograr los objetivos.	1	2	3	4

Fuente: adaptado (Alcala , 2011, pp. 148,149 y 150)

***“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”***

## APÉNDICE 5

### Estilo de liderazgo en directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI

BOLETA NÚMERO	TOTAL RESPUESTAS SEGUN ESTILO			ESTILO DE LIDERAZGO		
	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	DEJAR HACER	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	DEJAR HACER
1	0	11	2		1	
2	7	4	3	1		
3	1	5	0		1	
4	4	9	6		1	
5	3	10	4		1	
6	3	9	6		1	
7	1	8	5		1	
8	2	9	5		1	
9	6	8	5		1	
10	1	8	5		1	
11	3	8	2		1	
12	2	5	2		1	
13	1	7	4		1	
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE</b>				<b>8</b>	<b>92</b>	<b>0</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2013



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Oriente  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



## APÉNDICE 6

### CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y PREFERIDA DIRECTOR COORDINADOR ACADÉMICO Y COORDINADORES DE LAS CARRERAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

#### OBJETIVO:

Identificar la percepción que tienen los funcionarios y gerentes del nivel estratégico del Centro Universitario de Oriente sobre los principales indicadores que permiten determinar la cultura que existe actualmente y la cultura que en su opinión debería existir.

#### INSTRUCCIONES:

En primer lugar responda a la columna en la que se lee: "CULTURA ACTUAL" y ella debe reflejar como aprecia usted el comportamiento **actual** de la Institución. Posteriormente debe responderse la columna en que se lee: "CULTURA PREFERIDA" y allí se le solicita responder lo que usted **preferiría** que fuese el comportamiento de su Institución.

Cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta. Coloque el número **1** en la que para usted representa el **punto de vista dominante**, de lo que ocurre (columna "CULTURA ACTUAL") o de lo que debería ocurrir según lo que usted prefiriere (columna "CULTURA PREFERIDA"). Coloque los números **2, 3, y 4** en las alternativas siguientes **de acuerdo al orden de prioridad** que le merezcan.

**Por favor responda todas las preguntas.** Si no tiene conocimiento acabado de todas las cuestiones que se plantean, responda de acuerdo a como cree que es el comportamiento de su Institución a este respecto y como cree que debería ser.

1. En esta Institución se considera un buen jefe a una persona que es:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Firme, decisivo, pero justo. Es protector, generoso y considerado con los subordinados que le muestran dedicación.		
b) Correcto e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la organización.		
c) Igualitario en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciado en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su posición para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.		
d) Preocupado y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.		

2. En esta institución se considera que un buen trabajador es una persona:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Cumplidora. Trabaja fuerte y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.		
b) Responsable y confiable. Se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evitando actuar de manera que cause problemas al superior.		
c) Motivado como para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros, si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.		
d) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesto a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.		

3. En esta institución se considera que un buen colaborador (empleado) es aquel que da prioridad a:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Los requerimientos personales del jefe.		
b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.		
c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.		
d) Las necesidades personales de la gente relacionada con la tarea.		

4. Las personas que “lo hacen bien” en esta institución son:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Astutos y competitivos, con fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.		
b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con fuerte sentido de lealtad hacia la Institución.		
c) Técnicamente competentes. Con gran preocupación por la realización del trabajo.		
d) Efectivos y hábiles en las relaciones personales. Preocupados por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.		

5. En esta institución se trata a los individuos:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.		
b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.		
c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.		
d) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.		

6. En esta institución las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.		
b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.		
c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener un compromiso personal a logro de objetivos.		
d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.		

7. En esta institución se considera legítimo que un persona controle las actividades de los demás, si:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Tiene más autoridad y poder dentro de la Institución.		
b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.		
c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.		
d) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.		

8. La asignación de tareas en esta institución se hace de acuerdo a:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.		
b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.		

c) Los recursos disponibles y la capacidad de las personas que realizan el trabajo.		
d) Deseos y gustos personales de los miembros de la Institución.		

9. En esta institución el trabajo se saca con cierta eficiencia debido a que las personas:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la Institución.		
b) Sienten respeto por las obligaciones de su cargo reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la institución.		
c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.		
d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y por la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.		

10. En esta institución la gente trabaja junta cuando:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Un superior lo pide cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.		
b) La coordinación y el intercambio están especificados por la Institución.		
c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.		
d) Ello es personalmente satisfactorio y representa un estímulo personal.		

11. En esta institución la competencia entre las personas se da generalmente para:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Ganar poder y ventajas personales.		
b) Ganar una posición de mayor <i>status</i> y prestigio dentro de la estructura formal de la Institución.		
c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.		
d) En función de necesidades muy personales de cada uno.		

12. En esta institución los conflictos están:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.		
b) Suprimidos en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.		
c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.		
d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.		

13. Las decisiones en esta institución son tomadas por:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Las personas que tienen más autoridad y poder.		
b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.		
c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.		
d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.		

14. En esta institución el control y las comunicaciones se consideran adecuadas cuando:	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que está más alto de la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.		

b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la Institución. La autoridad y responsabilidades de un cargo está limitada a sus subordinados inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.		
c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.		
d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la empresa. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personal.		

<b>15. En esta institución se responde a la sociedad como si ésta fuera:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.		
b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.		
c) Un complejo importante que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la Institución.		
d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la Institución, como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.		



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Oriente  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



## APÉNDICE 7

### GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LOS ARETEFACTOS MAS VISIBLES

#### OBJETIVO:

Identificar las creaciones materiales de la cultura organizacional de CUNORI.

#### INSTRUCCIONES:

Anotar los aspectos más importantes de lo observado

#### Estructura física

ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIÓN
¿Las oficinas poseen elementos unificados (escritorios, sillas, mesas, computadoras etc.)?	
¿Las puertas de los funcionarios están abiertas o cerradas?	
¿Cómo lucen fachadas, interiores, estética de los ambientes?	
¿Qué tanta diferencia existe entre unos ambientes y otros?	
¿Cuál es el estado en que se encuentran los servicios sanitarios?	

#### I. Tecnología

ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIÓN

#### II. Símbolos

ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIÓN
Escudos	
Uniforme	
Bandera	

#### III. Distribución física:

ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIÓN
Salones	

#### IV. Estructura organizacional

ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIÓN
Tipo de estructura	

Fuente: elaboración propia.

## APÉNDICE 8

### Resultados de la investigación de campo sobre actitudes de los líderes

E N U N C I A D O	T O T A L	P O R C E N T A J E
<b>ESTILO AUTOCRÁTICO</b>		
1. Un jefe que tiene relaciones amistosas con su personal tendrá dificultades para mantener la disciplina.	3	23
4. Un jefe debe hacer sentir siempre a su personal que él es el jefe.	0	0
7. Castigar las violaciones a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina de los trabajadores.	7	54
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el jefe lo haga solo.	1	8
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas preparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	4	31
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	1	8
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	0	0
22. Un buen jefe es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	3	23
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su jefe inmediato.	10	77
28. Cuando se fijan objetivos, un jefe no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	4	31
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar decisiones importantes.	6	46
<b>ESTILO DEMOCRÁTICO</b>		
2. Algunos supervisores son amigos de su personal, en tanto que otros no lo son. Los empleados probablemente obedecerán mejor al supervisor amistoso.	8	62
5. Un supervisor debería utilizar reuniones para resolver desacuerdos a cerca de problemas importantes.	9	69
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de las autoridades superiores.	13	100
11. Un jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	9	69
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer algunas preparaciones. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	10	77
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre un plan de acción, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos a su oficina y buscar una solución entre los tres.	9	69
20. Un gerente debe buscar una supervisión cercana para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	7	54
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	9	69
26. Cuando un subordinado critica al jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias de forma exhaustiva.	10	77
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados.	5	38
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños coordinados por el jefe, a las asambleas.	0	0
<b>ESTILO DEJAR HACER</b>		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deberían reducirse a un mínimo por parte del jefe.	2	15
6. Un jefe no debería participar en la resolución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	5	38
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	3	23
12. El jefe debe establecer los objetivos, pero debe dejar que los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	3	23
15. Para las comunicaciones diarias de rutina, el jefe debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	2	15
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	4	31
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre un plan de acción, el jefe debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	5	38
24. Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	4	31



27. Al supervisor le basta con obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para poder comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias.	6	46
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	0	0
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	0	0

## APÉNDICE 9

### Resultados de la investigación de campo sobre cultura organizacional

PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	PRIORIDAD ASIGNADA	
	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
<b>1. En esta Institución se considera un buen jefe a una persona que es:</b>		
a) Firme, decisivo, pero justo. Es protector, generoso y considerado con los subordinados que le muestran dedicación.	1	4
b) Correcto e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la organización.	2	2
c) Igualitario en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciado en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su posición para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.	2	2
d) Preocupado y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.	3	1
<b>2. En esta institución se considera que un buen subordinado es una persona:</b>	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Cumplidora. Trabaja fuerte y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.	4	3
b) Responsable y confiable. Se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evitando actuar de manera que cause problemas al superior.	1	4
c) Motivado como para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros, si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.	4	2
d) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesto a aprender y a recibir ayuda. respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.	3	1
<b>3. En esta institución se considera que un buen trabajador es aquel que da prioridad a:</b>	CULTURA ACTUAL	CULTURA
a) Los requerimientos personales del jefe.	1	4
b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.	3	2
c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.	4	1
d) Las necesidades personales de la gente relacionada con la tarea.	2	3
<b>4. Las personas que “lo hacen bien” en esta institución son:</b>	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
a) Astutos y competitivos, con fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.	1	4
b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con fuerte sentido de lealtad hacia la Institución.	3	2
c) Técnicamente competentes. Con gran preocupación por la realización del trabajo.	2	2
d) Efectivos y hábiles en las relaciones personales. Preocupados por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.	4	3
<b>5. En esta institución se trata a los individuos:</b>	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA

a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.	1	4
b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.	2	3
c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.	4	1
d) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.	3	3
<b>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</b>	<b>PRIORIDAD ASIGNADA</b>	
<b>6. En esta institución las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.	1	4
b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.	2	2
c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener un compromiso personal a logro de objetivos.	4	1
d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.	3	3
<b>7. En esta institución se considera legítimo que un persona controle las actividades de los demás, si:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Tiene más autoridad y poder dentro de la Institución.	1	4
b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.	3	2
c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.	3	2
d) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.	4	1
<b>8. La asignación de tareas en esta institución se hace de acuerdo a:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.	1	3
b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.	4	1
c) Los recursos disponibles y la capacidad de las personas que realizan el trabajo.	3	2
d) Deseos y gustos personales de los miembros de la Institución.	2	4
<b>9. En esta institución el trabajo se hace con cierta eficiencia debido a que las personas:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la Institución.	1	4
b) Sienten respeto por las obligaciones de su cargo reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la institución.	2	2
c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.	3	1

d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y por la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.	4	3
<b>10. En esta institución la gente trabaja junta cuando:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Un superior lo pide cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.	1	4
b) La coordinación y el intercambio están especificados por la Institución.	4	1
c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.	3	2
d) Ello es personalmente satisfactorio y representa un estímulo personal.	3	3
<b>11. En esta institución la competencia entre las personas se da generalmente para:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Ganar poder y ventajas personales.	1	4
b) Ganar una posición de mayor <i>status</i> y prestigio dentro de la estructura formal de la Institución.	2	2
c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.	4	1
d) En función de necesidades muy personales de cada uno.	3	3
<b>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</b>		
<b>12. En esta institución los conflictos están:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.	1	4
b) Suprimidos en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.	2	1
c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.	3	2
d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.	3	3
<b>13. Las decisiones en esta institución son tomadas por:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Las personas que tienen más autoridad y poder.	1	4
b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.	2	1
c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.	3	2
d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.	4	4
<b>14. En esta institución el control y las comunicaciones se consideran adecuadas cuando:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que está más alto de la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.	1	4

b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la Institución. La autoridad y responsabilidades de un cargo está limitada a sus subordinados inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.	2	3
c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.	3	1
d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la empresa. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personal.	4	4
<b>15. En esta institución se responde a la sociedad como si ésta fuera:</b>	<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>CULTURA PREFERIDA</b>
a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.	1	4
b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.	2	1
c) Un complejo importante que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la Institución.	3	1
d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la Institución, como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.	4	3

## APÉNDICE 10

### Plan para el aprendizaje de la cultura organizacional Dirigido por directivos y coordinadores de las distintas unidades de CUNORI

Variables a intervenir	Objetivo	Acciones
<p><b>Mitos e historias</b></p> <p>En la vida organizacional se construyen mitos e historias que permiten detectar valores y acciones que, recreándolas o recuperándolas, sirven como elemento de juicio en los servidores para adherirlas o rechazarlas de acuerdo con el conjunto de principios y valores corporativos.</p> <p>Recuperar la historia o la vida institucional de la organización a través de sus mitos, se convierte en una acción clave para facilitar la apropiación de la cultura organizacional, puesto que facilita la comunicación y permite documentar la organización desde perspectivas diferentes a las meramente técnicas o formales.</p>	<p>Rescatar referentes históricos de la vida institucional, de manera que contribuyan a fortalecer el conocimiento de la institución y analizar los referentes simbólicos a partir de costumbres, leyendas y mitos vigentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar jornadas de recuperación de la narrativa institucional involucrando tanto a servidores antiguos como nuevos.</li> <li>Realizar concursos para descubrir los mitos e historias que se han tejido institucionalmente.</li> <li>Utilizar mitos e historias de otros referentes culturales que sirvan de base para la reflexión e identificación de los propios mitos institucionales.</li> <li>Utilizar lecturas, tiras cómicas y otros elementos narrativos o gráficos con contenidos mitológicos que puedan contribuir a detectar o recrear los mitos e historias de la institución.</li> </ul>
<p><b>Ritos y ceremonias</b></p> <p>Los ritos y ceremonias son actos simbólicos, que muchas veces no están escritos pero funcionan como rutinas; “los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, reconocimiento, valorización del buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, entre otros ceremonias de fin de año, conmemoraciones del aniversario de la organización. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valora y no se valora en la organización.</p> <p>En ese sentido, es importante conocer los diferentes rituales y ceremonias que las normas contemplan o que son formales tales como reconocimiento al desempeño excelente y otorgamiento de estímulos, reconocimiento a los servidores por su antigüedad, posesión, juramento, bienvenida o inducción de los nuevos servidores, entre otros. Igualmente aquellos que no son formales, pero que cobran importancia dentro de la entidad como cumpleaños, aniversarios de la institución, celebraciones navideñas, celebración del día de la amistad, entre otros.</p>	<p>Dinamizar y fortalecer la celebración de ritos y ceremonias en la entidad, de manera que contribuyan a consolidar la cultura de la organización, mediante la integración de los servidores, el reconocimiento de los ritos y ceremonias y una mayor pertenencia hacia la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en el proceso de inducción las diferentes ceremonias que a nivel formal e informal se realizan en la organización.</li> <li>Monitorear, mediante encuesta, el grado de aceptación o rechazo que dichos ritos y ceremonias tienen en la organización o en cada dependencia.</li> <li>Realizar concursos de sociodramas o representaciones dramatizadas sobre los rituales o ceremonias identificados por los servidores en la realización del trabajo.</li> <li>Fortalecer la planeación de las ceremonias de manera que se constituyan en espacios de integración y componente de la cultura.</li> <li>Involucrar a los directivos en el desarrollo de los ritos y ceremonias institucionales.</li> <li>Establecer un programa de refuerzos donde se valore y felicite cuando se obtienen resultados positivos, con el fin de motivar actitudes y aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.</li> </ul>

<p><b>Héroes o personajes destacados</b></p> <p>Los héroes se convierten en personalidades representativas en el presente y pasado de la entidad; estos personajes en toda organización existen y se convierten en un punto central de referencia ya que encarnan valores, virtudes, aptitudes y actitudes que producen la admiración del conjunto de servidores.</p> <p>Los líderes de la organización, los héroes, las personas más respetadas, son quienes más pueden contribuir al cambio de los rasgos culturales que se pretenden modificar. Es conveniente que estas personas participen activamente en el proceso de intervención.</p> <p>La palabra «héroe» se deriva del término «heros», que determina a un personaje singular, tanto física como moralmente superior a los hombres. En general, la palabra «héroe» determina a aquellos que se destacaron por su gran sentido de excelencia.</p>	<p>Rescatar aquellos personajes al igual que sus valores, actitudes y habilidades que pueden servir como referentes para dinamizar la vida institucional, de manera que contribuyan a que los servidores de la entidad adopten las actitudes y valores que caracterizaron a los héroes institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagar sobre los personajes o héroes destacados.</li> <li>▪ Recuperar, con servidores antiguos, los personajes que en el pasado fueron considerados héroes, los valores que encarnaban y las condiciones sociales o administrativas del momento.</li> <li>▪ Elaborar documentos con narrativas que contengan los aportes que hayan realizado los diferentes héroes institucionales.</li> <li>▪ Identificar y premiar o reconocer a los anónimos “<i>héroes organizacionales</i>”.</li> <li>▪ Aplicar test sociométricos para detectar a los héroes con mayor aceptación dentro de los servidores.</li> <li>▪ Explorar la percepción de los trabajadores sobre los directivos de la entidad.</li> <li>▪ Realizar concursos entre los trabajadores para que generen escritos o ensayos sobre los héroes destacados en la vida institucional.</li> </ul>
<p><b>Símbolos materiales:</b></p> <p>Estos consisten en la arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre personas y el tipo de comportamiento que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.</p>	<p>Comunicar la cultura organizacional del Centro Universitario de Oriente a través de sus símbolos materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer visible para todos los trabajadores la visión la misión, y los valores.</li> <li>▪ Membretar todos los documentos oficiales con los escudos.</li> <li>▪ Promover el uso de un uniforme para todo el personal, el cual debe contar con los escudos que identifican a la institución.</li> <li>▪ Promover el uso de gafetes para identificar al personal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a Departamento administrativo de la función pública. Guía de intervención cultura y clima y cambio. (2005, pp. 117 y 118)